

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TURMA ESPECIAL CASCAVEL

**ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO
EMPREENDER - NO PARANÁ E EM MARECHAL CÂNDIDO RONDON**

ADEMAR ALCINDO ROEHRS

FLORIANÓPOLIS

2003

ADEMAR ALCINDO ROEHRS

**ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO
EMPREENDER - NO PARANÁ E EM MARECHAL CÂNDIDO RONDON**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção**

Orientador: Alexandre Leripio, Dr.

Florianópolis

2003

Ademar Alcindo Roehrs

**ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO
EMPREENDER - NO PARANÁ E EM MARECHAL CÂNDIDO RONDON**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre e Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de julho de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Alexandre de Ávila Leripio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Márcio de Souza Pires, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Olga Regina Cardoso, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

A minha família, pela compreensão das
ausências e pelo apoio prestado

Agradecimentos

À Universidade Federal e Santa Catarina, por ter oferecido a oportunidade da realização do mestrado presencial fora da sede, o que contribui significativamente para titulação de vários profissionais da Região Oeste do Paraná.

Ao orientador Prof. Alexandre de Ávila Leripio, Dr., pelo acompanhamento pontual e competente, e acima de tudo pela amizade construída.

Ao SEBRAE e a ACIMACAR , pelas informações prestadas por seus profissionais, fundamentais a realização da pesquisa.

A todos os professores e coordenadores do programa pelo ensinamento.

Aos coordenadores e pessoal de apoio da Unioeste, parceira na realização do programa.

Aos colegas mestrandos pela amizade, pela troca de conhecimento, pelos bons momentos vividos em conjunto.

A DEUS por tudo

RESUMO

ROEHRS, Ademar Alcindo. **Associativismo empresarial: um estudo de caso sobre o projeto empreender - no Paraná e em Marechal Cândido Rondon**. 2003. 212f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A presente dissertação é fruto da realização de uma pesquisa, que teve por objetivo averiguar a importância do Projeto Empreender (Núcleos setoriais), desenvolvido em nível de Paraná pelo SEBRAE, e em Marechal Cândido Rondon, em parceria com a ACIMACAR – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária. O objetivo geral foi avaliar o impacto das ações associativas implantadas pelo Projeto. O método de pesquisa adotado, encontra-se desdobrado em duas etapas: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os principais resultados desta pesquisa são: a identificação do perfil das empresas e dos empresários participantes do projeto; o nível de percepção dos empresários em relação às ações associativas e uma avaliação comparativa do desempenho das organizações participantes antes e depois da adesão ao projeto. Através da realização da pesquisa, foi possível verificar indícios e evidências que o associativismo empresarial tem contribuído para a manutenção e desenvolvimento das empresas participantes.

Palavras-chave: Associativismo, Competitividade, Pequenas empresas

ABSTRACT

ROEHRS, Ademar Alcindo. **Associativismo empresarial: um estudo de caso sobre o projeto empreender - no Paraná e em Marechal Cândido Rondon.** 2003. 212f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The present dissertation is the result of a realized research that had as goal the Undertake Project investigation (sectorial centers), developed in the whole Paraná State by SEBRAE, and in Marechal Cândido Rondon in partnership with ACIMACAR -. The general purpose was to evaluate the impact of those associative actions implanted by the Undertake Project. The adopted research method consisted of two stages : bibliographic research and case studies, The main results obtained by these researches were: companies profile identification, as well as those of the business men that took part in the project; their perception level upon associative actions and a comparative performance evaluation of those participating organizations before and after program enrolment Through that research was possible to verify evidences and vestiges that the enterprising associativism has contributed to the keeping and development of those companies involved in project.

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema e problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Delimitação do trabalho	19
1.5 Estrutura do trabalho.....	20
2 ASSOCIATIVISMO E COMPETITIVIDADE	22
2.1 Novas Formas Organizacionais	22
2.1.1 Organização em rede	25
2.1.2 Clusters regionais e setoriais.....	33
2.1.3 Alianças estratégicas e parcerias.....	48
2.2 Associativismo	75
2.2.1 Associativismo no mundo.....	75
2.2.2 Associativismo no Brasil	78
2.2.3 Pontos fortes e fracos do Associativismo	87
2.2.4 Formação de uma rede associativista.....	92
2.3 Competitividade	94
2.3.1 Competitividade segundo o IAD	100
2.4 Micro e Pequenas Empresas	103
2.4.1 Perfil das Micro e Pequenas Empresas	104
2.4.2 Perfil dos proprietários e dirigentes das MPE's.....	109
2.4.3 Fatores de sucesso nas MPE's	111
2.5 Projeto Empreender	116
2.5.1 Histórico do Projeto Empreender	118
2.5.2 Radiografia do Empreender	122
2.5.3 Núcleos Setoriais	124
2.5.4 Começando o associativismo	128
2.5.5 Dificuldades existentes para o associativismo econômico	135
2.5.6 Vantagens do associativismo econômico.....	137
2.5.7 Conclusões do capítulo	139

3	METODOLOGIA	141
3.1	Procedimentos metodológicos	141
3.2	Composição do estudo	144
3.3	Pesquisa junto aos participantes de núcleos setoriais	147
3.3.1	Situação atual	148
4	RESULTADOS (Análise e discussão)	150
4.1	Perfil das empresas e dos empresários	152
4.1.1	Perfil das Empresas participantes do projeto emprender	152
4.1.2	Perfil dos empresários participantes do projeto emprender	154
4.2	Nível de Percepção dos Empresários em relação às ações Associativas	156
4.3	Desempenho Comparativo das Empresas	161
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	183
5.1	Conclusões	183
5.1.1	Foco do projeto	183
5.1.2	Influência das ações associativas	185
5.1.3	Perfil das empresas	185
5.1.4	Perfil dos empresários.....	186
5.1.5	Nível de percepção dos empresários.....	186
5.1.6	Desempenho comparativo das empresas	187
5.1.7	Fatores de sucesso nas MPE's	188
5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	189
5.2.1	Coleta de dados	190
5.2.2	Tratamento estatístico dos dados	190
5.2.3	Planilha de Ações.....	190
5.2.4	Aplicação do Modelo de Análise do British Institute of Management.....	190
5.2.5	Aplicação de Pesquisa Qualitativa.....	191
5.2.6	Revisão da Ferramenta da Pesquisa.....	191
5.2.7	EPÍLOGO	192
	REFERÊNCIAS	193
	GLOSSÁRIO	196
	ANEXOS.....	201

Lista de figuras

Figura 1 - Sanções e confiança	68
Figura 2 - Competitividade segundo a visão do IAD	101
Figura 3 - Condicionantes da Cooperação	102
Gráfico 1 - Evolução do número de funcionários por segmento/PR	170
Gráfico 2 - Variação percentual do aumento de funcionários por segmento/PR.....	171
Gráfico 3 - Percepção em relação aos empresários do mesmo ramo antes e depois do núcleo setorial/PR.....	172
Gráfico 4 - Avaliação da importância do SEBRAE/PR.....	173
Gráfico 5 - Avaliação em relação ao acesso aos serviços do SEBRAE/PR	174
Gráfico 6 - Evolução do nível de empregos/MCR.....	175
Gráfico 7 - Evolução percentual do nível de empregos/MCR.....	175
Gráfico 8 - Percepção em relação aos empresários do mesmo segmento antes e depois do núcleo setorial/MCR	177

Lista de quadros

Quadro 1 - Evolução de um agrupamento	38
Quadro 2 - Estratégia de desenvolvimento de agrupamento de MPE' s.....	46
Quadro 3 - Avaliação da qualidade da relação	57
Quadro 4 - Sanções e confiança.....	67
Quadro 5 - Perfil de empresa associativista ou individualista	93
Quadro 6 - Proporção de sobrevivência de novas pequenas e médias empresas	97
Quadro 7 - Conjunto de problemas mais comuns nas MPE' s.....	98
Quadro 8 - Associativismo tradicional X núcleos setoriais	125

Lista de tabelas

Tabela 1 - O tamanho das empresas brasileiras	106
Tabela 2 - Classificação das empresas por segmento	152
Tabela 3 - Classificação das empresas por porte - segmento comércio e serviços.....	153
Tabela 4 - Classificação das empresas por porte - segmento indústria	154
Tabela 5 - Nível de escolaridade dos empresários/PR.....	154
Tabela 6 - Condição das empresas junto as ACIA' s/PR.....	156
Tabela 7 - Condição das empresas junto a ACIMACAR/MCR - antes dos núcleos.....	157
Tabela 8 - Motivos que levaram as empresas a participarem dos núcleos setoriais	157
Tabela 9 - a importância do núcleo setorial	159
Tabela 10 - Avaliação quanto ao desempenho do núcleo.....	160
Tabela 11 – Análise das mudanças comparando antes e depois da participação no núcleo ...	162
Tabela 12 - Ampliação do mercado após a entrada no núcleo	167
Tabela 13 - Evolução do número de funcionários/PR	168
Tabela 14 - Percepção em relação aos empresários do mesmo ramo/PR	171
Tabela 15 - Importância do SEBRAE/PR.....	172
Tabela 16 - Acesso aos serviços do SEBRAE/PR.....	173
Tabela 17 - Evolução do número de funcionários/MCR	174
Tabela 18 - Percepção em relação aos empresários do mesmo ramo/MCR.....	175

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abreviaturas

ACIA's: Associações Comerciais e Industriais

MCR: Marechal Cândido Rondon

MPE's: Micro e pequenas empresas

ONG's: Organizações Não Governamentais

PME's: Pequenas e Micro empresas

Siglas

ACIMACAR: Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Marechal Cândido Rondon

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEE: Comunidade Econômica Européia

CNI: Confederação Nacional da Indústria

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

FACIAP: Federação das Associações Comerciais e Industriais do Paraná

IAD: Instituto Alemão para o Desenvolvimento

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MBC: Movimento Brasil Competitivo

OCDE: Organização do Comércio e Desenvolvimento Econômico

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os elementos pré-textuais, composto pelo tema e problema de pesquisa, as hipóteses a serem convalidadas, os objetivos, a justificativa de elaboração do trabalho, bem como a sua delimitação.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Em um mapa político, os limites entre os países continuam claros como sempre foram. Mas em um mapa competitivo, um mapa que mostre os fluxos reais da atividade financeira e industrial, esses limites desapareceram quase que por completo (OHMAE, 1991, p.18).

Neste contexto, o fim dos limites comerciais e econômicos entre os países, afora os aspectos limitadores da propagada tese globalizante, que tem atendido aos interesses dos países desenvolvidos, os quais se encontram em patamares muito superiores, em termos econômicos, de conhecimento, produção, automação industrial, entre outros, pesa ainda o poder político, que poderíamos chamar de um poder dominativo, onde estes países ditam as regras do jogo, atendendo em sua quase totalidade os seus próprios interesses. A margem disso tudo encontramos países, empresas e pessoas que são excluídas do foco principal, lutando gloriosamente pela sua sobrevivência.

Bianchi (2001, p.1093), afirma: “A experiência Européia mostra que o início e o desenvolvimento de agrupamentos locais, pode-se traduzir em maiores competências e capacidades que bastariam para gerar um processo de crescimento econômico endógeno e sustentar a entrada rápida de novas áreas industriais na economia mundial”.

Enfocando o ponto principal do nosso tema, temos acompanhado o despertar de iniciativas cooperativas, através de associações empresariais, que tem buscado e encontrado soluções coletivas para demandas individuais. Parcerias entabuladas por empresas de um mesmo segmento econômico(atividade empresarial), as quais até então se tratavam como concorrentes, estão conseguindo dar uma sobrevida e até gerando um desenvolvimento lucrativo aos participantes desta iniciativa. (SEBRAE, 2001)

Ações coletivas pertinentes a compras, distribuição de produtos, capacitação dos colaboradores, propaganda coletiva, desenvolvimento tecnológico, tem sido algumas ações relatadas pelas empresas participantes deste processo.

Apesar de não gerar notícia na grande mídia às micro e pequenas empresas são responsáveis por grande parte dos empregos gerados no país

Pesquisa realizada recentemente pelo GEM (Global Entrepreneurship Management), apontou o Brasil como o país mais empreendedor do mundo.

O próprio meio acadêmico e editorial ainda dedica pouco espaço a este segmento, preferindo dar espaço e referência as grandes empresas e aos especialistas de renome internacional, especialmente de origem Americana.

O ambiente ao qual estamos inseridos é majoritariamente ocupado pelo segmento das micro e pequenas empresas, razão e motivação para a realização desta pesquisa

A par da informalidade das ações associativas empresarias, estão surgindo resultados, que merecem averiguação acadêmica, a qual pretendemos abordar em nível de dissertação, através de um estudo de caso junto aos núcleos setoriais (Projeto Empreender) desenvolvido no Paraná pelo SEBRAE em parceria com a FACIAP – Federação das Associações Comerciais e Industriais do Paraná e em Marechal Cândido Rondon em parceria com a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária (ACIMACAR), através do qual procuraremos responder a questão principal, que é ***O associativismo empresarial efetivamente tem contribuído para a manutenção e desenvolvimento das empresas participantes do projeto empreender – em nível de Paraná e em Marechal Cândido Rondon?***

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo efetuar um estudo de caso junto ao Projeto Empreender, desenvolvido em nível de Paraná e Marechal Cândido Rondon.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto das ações associativas implantadas pelo Projeto empreender, desenvolvido pelo SEBRAE em conjunto com a FACIAP em nível de Paraná e em Marechal Cândido Rondon em parceria com a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Marechal Cândido Rondon(ACIMACAR).

1.2.2 Objetivos Específicos

- ‖ Identificar o perfil das empresas e empresários participantes do projeto empreender;
- ‖ Averiguar o nível de percepção dos empresários em relação às ações associativas;
- ‖ Avaliar comparativamente o desempenho das empresas participantes do projeto empreender antes e depois da implantação do projeto;
- ‖ Analisar a influência das ações associativas no desempenho das organizações;
- ‖ Pesquisar os fatores de sucesso das MPE's.

1.3 Justificativa

A cooperação é uma das palavras mais utilizadas na atualidade. Fala-se de cooperação entre países, entre empresas, entre instituições de ensino e pesquisa, entre comunidades, enfim, entre todo tipo de organização. Acredita-se que é possível alcançar melhores resultados atuando por meio de parcerias, acordos e ações conjuntas, do que atuando isoladamente.

“Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras, responsáveis e eficientes em termos de custo. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças, a fim de adquirir vantagem competitiva.” Kanter(2000)

Para Ohmae (1991) *“A maximização da contribuição para com os custos fixos não vem naturalmente. A tradição e o orgulho fazem com que as empresas queiram ser melhores em tudo, fazer tudo sozinhas. Mas as empresas não podem mais se permitir esta postura solitária.”*

No contexto das pequenas empresas, a necessidade de cooperação torna-se ainda mais dramática, devido às desvantagens próprias da sua representatividade, traduzida em baixo volume de produção, pequeno volume de vendas e inexistência de economia de escala.

Segundo o SEBRAE (2000), como consequência de sua fragilidade financeira, as pequenas empresas têm, constantemente, problemas de capital de giro e dificuldades de acesso ao crédito bancário, e que levam ao alto nível de mortalidade deste segmento.

A mortalidade das pequenas empresas no Brasil é extremamente acentuada, especialmente entre as que tem menos de três anos de vida, segundo pesquisa do BNDES.

Pesquisa feita pelo SEBRAE-SP (2001), mostra que 71% dos negócios fecham antes de completar o quinto ano de operação. Falta de planejamento, desconhecimento do mercado e despreparo para a gestão do empreendimento, estão entre as principais causas dessa mortalidade elevada.

A tendência associativista e de cooperação entre empresas, na base da conjugação de interesses, aparece na ótica do SEBRAE (2001), como uma alternativa importante para ajudar as pequenas empresas a vencerem os múltiplos aspectos de seu isolamento.

Mecanismos como cooperação, alianças, parcerias e associação proporcionam às empresas resultados mais elevados em certas funções, sem prejudicar sua independência. Assim, oferecem-lhes possibilidade de superar dificuldades, sem, contudo, reduzirem as vantagens peculiares à sua condição, como, por exemplo, a estrutura pequena e leve.

Artigo publicado pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2002), aponta que o Brasil tem mais de 10 milhões de pequenos negócios, entre comércio, indústrias e prestadoras de serviços. Menos da metade são empresas formais, responsáveis por 20% do produto Interno Bruto(PIB) e por 45% dos empregos com carteira assinada. Só que as firmas pequenas chegam a ser oito vezes menos produtivas que as médias e grandes, o que revela um dos principais motivos para o alto índice de mortalidade dos pequenos empreendimentos, que passa dos 70% no quinto ano de funcionamento.

O Movimento Brasil Competitivo (MBC), e o SEBRAE (2002) lançaram um programa de cooperação, através do qual pretendem estimular os empresários a trocar conhecimentos. A intenção é que, unidos, todos se fortaleçam, pois o problema em muitos

casos, esta no desperdício ou mau uso dos recursos disponíveis. “Por isso, é importante que o empresário se interesse em aderir ao programa e passe pelo processo de capacitação. Ele pode começar avaliando as perdas na sua produção e a satisfação do cliente. Mas só obterá bons resultados se tiver disposição para mudar de postura e corrigir os erros”, afirma Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do conselho da Gerdau e também do MBC.

CASAROTTO FILHO e PIRES (1998, p.36), afirmam ainda que: *cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir o seu desenvolvimento equilibrado.*

As pequenas e médias empresas(PMEs) são muito importantes na economia de qualquer país. Elas são responsáveis por grande parte da produção industrial nacional e mundial, por isso, estão merecendo consideração e reconhecimento crescentes por parte dos governos, órgãos empresariais, estudiosos e pesquisadores do tema. Por ter características próprias este segmento enfrenta dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas.

Parcela ponderável da economia brasileira é conduzida pelas micro e pequenas empresas. Os dados levantados pelo SEBRAE a seguir demonstram este potencial:

- 4,5 milhões de MPE's;
- 98% de todas as empresas do país;
- 59% dos empregos;

- 48% da produção;
- 42% dos salários.

Mais de 95% de todas as empresas dos países, desenvolvidos ou em desenvolvimento, são micro e pequenas e têm importância fundamental nas suas economias. Muitos dos maiores grupos econômicos existentes no mundo nasceram como micro ou pequena empresa.

Noletto (2000, p.18), frisa que a teoria das alianças estratégicas e parcerias é emprestada da administração, na qual as empresas perceberam que só há uma forma de sobrevivência em um mundo altamente competitivo e globalizado: *a união e a soma de esforços*.

É justamente este o foco do projeto empreender, senão vejamos o que preconiza o projeto:

“é um programa que promove o associativismo e o desenvolvimento empresarial através da organização das micro e pequenas empresas em núcleos setoriais, tendo como visão estratégica contribuir para o desenvolvimento social, econômico e sustentável das comunidades, tendo como objetivo elevar a competitividade das micro e pequenas empresas e promover o desenvolvimento organizacional das associações empresariais.” SEBRAE (2001)

1.4 Delimitação do trabalho

O presente trabalho foi fundamentado através de pesquisa realizada com empresas e empresários participantes do projeto empreender em nível de Paraná e em Marechal Cândido Rondon. Esta pesquisa como as demais está limitada a condição do momento que foi realizada, ou seja, os dados refletem a situação presente, baseado mais em percepções dos envolvidos do que em um registro histórico de ações e resultados. Apesar da amplitude da amostra pesquisada, limita-se o resultado a esta amostra e ao universo pesquisado, podendo se ampliado a sua amostra e o seu universo, apresentar dados diferentes dos apresentados, em função do maior ou menor tempo de participação no projeto empreender.

1.5 *Estrutura do trabalho*

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, a saber:

No capítulo 1 – introdução, encontramos os elementos pré-textuais, composto pelo tema e problema de pesquisa, as hipóteses a serem convalidadas, os objetivos, a justificativa de elaboração do trabalho, bem como a sua delimitação.

O capítulo 2 – Associativismo e competitividade, apresenta os principais conceitos relacionados ao processo de formação e desenvolvimento de redes de cooperação produtiva, averiguando-se todas as informações pertinentes ao projeto empreender.

Já no capítulo 3 – metodologia, mostra como foi executada a pesquisa e o desenho metodológico que se adotou.

No capítulo 4 – Resultados(análise e discussão), estão apresentados os dados levantados pela pesquisa, seguido de uma análise dos seus aspectos mais significativos e conclusivos.

Por último restou a elaboração do **capítulo 5 – conclusão e recomendações**, onde encontram-se dispostas as observações levantadas a partir da pesquisa bibliográfica e de campo, e que vem a corroborar para a validação dos objetivos geral e específicos, estabelecendo ainda a necessidade do aprofundamento do estudo, bem como da elaboração de novas pesquisa sobre o tema.

2 ASSOCIATIVISMO E COMPETITIVIDADE

“Quando alguém evolui, evolui tudo o que está a sua volta.”

(Paulo Coelho)

Este capítulo destina-se a apresentar e discutir os principais conceitos relacionados ao processo de formação e desenvolvimento de redes de cooperação produtiva, partindo-se da idéia de *alianças estratégicas* entre os vários agentes envolvidos em uma rede. Seguindo-se da análise das redes de empresas e o fenômeno dos clusters regionais e a apresentação de uma tipologia de redes de empresas, levando-se em conta o foco principal do trabalho que é o associativismo empresarial praticado pelas micro e pequenas empresas, identificando as características que predominam neste tipo de ambiente empresarial, bem como os fatores críticos de sucesso.

2.1 *Novas Formas Organizacionais*

“O objetivo é integrar, simplificar e redesenhar os processos de negócios entre as organizações”.

(Michel Hammer)

Em resposta às exigências que se alteram e às novas necessidades estratégicas, estão surgindo novas formas organizacionais. Todas representam esforços no sentido de a empresa se tornar mais orgânica e proativa. Os novos conceitos incluem competências essenciais, organizações em rede, alianças estratégicas, organizações voltadas à aprendizagem, as organizações de alto envolvimento e organizações baseadas em equipes.

As alianças estão na moda. Ocupam lugar de destaque nas agendas dos executivos que, pressionados pela obrigação de crescer de maneira sustentável e rentável, entenderam que hoje o único modo de reunir todas as habilidades necessárias para competir é por meio de associações(GOMES-CACERES)

A partir das experiências européias de industrialização localizada, foram surgindo no Brasil ações interativas e resultantes das articulações públicas e privadas para implementar o desenvolvimento local. Dessa forma, os agentes produtivos e os institucionais, atuando de acordo com os seus formatos e papéis previamente definidos, passam a somar esforços com o objetivo de ampliar os processos socioeconômicos sustentáveis a longo prazo.

Com o surgimento de uma variada forma de arranjos produtivos locais, o IPEA (1999) tem desenvolvido vários trabalhos sobre as características e diferenças destes arranjos, os quais de forma sintetizada são apresentadas abaixo:

Agrupamento potencial: se dá quando existe, na região, uma concentração de atividades produtivas que apresente alguma característica comum, como uma tradição de uso de determinadas técnicas, mesmo artesanais, sem que esteja ocorrendo, contudo, uma organização ou uma ação conjunta entre os agentes econômicos da atividade existente.

Agrupamento emergente: quando passa a ocorrer, no local, a presença de empresas de vários tamanhos, tendo como característica comum o desenvolvimento de ações de interação entre os agentes existentes na região/setor. Neste tipo de arranjo pode ocorrer, mesmo de forma incipiente, a presença de instituições de apoio como centro de treinamento profissional,

de pesquisa tecnológica, outras atividades como consultorias, mas com uma pequena e débil articulação de ações entre estes vários atores socioeconômicos.

Agrupamento maduro: tem por característica uma concentração local de atividades como identificação comum à existência de uma base tecnológica significativa, observando-se a existência de relacionamento mais intenso entre os agentes produtivos entre si e com os demais agentes institucionais locais. Este entorno caracteriza a geração de externalidades positivas capazes de trazer uma sinergia mais efetiva para os participantes desta base tecnológica e produtiva. Neste tipo de agrupamento, verificam-se ainda conflitos de interesse, indicando um pequeno grau de coordenação entre os agentes econômicos, com ações sendo consideradas insuficientes para gerar uma atuação mais efetiva que possa alavancar um crescimento sustentado a longo prazo.

Agrupamento avançado: cuja principal característica é um alto nível de coesão interna de organização entre os agentes internos e externos, resultando no melhor aproveitamento das externalidades geradas pelos próprios participantes deste entorno produtivo.

Cluster: que apresenta característica de agrupamento maduro quanto ao seu grau de coesão interna. No entanto, tem um grau menor de organização, porque normalmente envolve um número maior de localidades ou áreas urbanas, dentro de uma mesma região geograficamente delimitada, vindo a constituir um espaço econômico pouco diferenciado em termos de atividades produtivas.

Pólo tecnológico: definido como o local que estão reunidas empresas intensivas em conhecimento ou com base em tecnologia comum, tendo como fonte de desenvolvimento

deste saber as universidades e outros centros de tecnologia e de pesquisa. Uma de suas características é que, normalmente, também representam um tipo de agrupamento maduro.

Redes de subcontratação: Compostas por empresas que nem sempre estão instaladas na mesma área geográfica delimitada, mas que normalmente atendem à demanda de grandes empresas. Nem sempre os subcontratados constituem um agrupamento formal e procuram seguir um padrão de organização emanado do próprio núcleo.

2.1.1 Organização em rede

“A organização em rede dinâmica descreve não uma única organização, mas a rede de inter-relações entre várias empresas.”

Miles, R., Snow, C.

O conceito de rede é, de forma geral muito abrangente e complexo. Em uma primeira aproximação, pode-se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Segundo Porter (1998):

“este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria de pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através da coordenação e/ou cooperação inter-firmas”.

Dessa forma, as redes estão situadas no âmago da teoria organizacional, e pode-se compreender que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), o que é diferente de agregá-los em uma única firma. Portanto, as competências e atribuições de uma

rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar. A economia organizacional adicionou à explicação do relativo sucesso das redes a redução dos custos de gerenciamento para os custos de produção, e este tem sido o enfoque mais amplamente utilizado na análise de redes, posto que ela ajuda a entender a natureza dessas “*formas de regulação de atividades econômicas como formas híbridas ótimas, que atingem um ponto de máximo equilíbrio entre as propriedades do mercado e das hierarquias*” (Williamson, 1995).

Segundo Ribaut et alii, (1995), “A sociedade de empresas, também chamada de redes de empresas, consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente tenham laços financeiros entre si. Atuando em redes, as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição). Por outro lado ainda, a constituição de uma rede de empresas pode ter por objetivo, por exemplo, a criação de uma *central de compras* comum às empresas da rede. Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento”.

Na formação de redes interfirmas, Amato (2000, p. 47), identifica três variáveis determinantes: *a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade*. A *diferenciação*, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes; o mesmo não ocorre para uma firma isolada, dado que a diferenciação pode, nesse caso, gerar elevação em seus custos. Já a *interdependência interfirmas* traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz formação de redes e por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional. Finalmente, a *flexibilidade*, entendida

aqui tanto no *aspecto inovador e produtivo* como no próprio *aspecto organizacional*, é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências.

Pelo próprio fato de se traduzirem em idéias e na prática das organizações, os conceitos de redes de empresas ou *teias organizacionais* confundem-se na literatura corrente. Podem, por outro lado, ser considerados, também, como formas especiais de *alianças estratégicas* entre empresas/organizações.

2.1.1.1 Tipologia de Redes de Empresas

Grandoria e Soda, (1995), desenvolveram uma tipologia de redes interempresarias com base na compilação de diversas pesquisas anteriores. Esta tipologia baseia-se nos seguintes critérios:

- a) Tipo de mecanismos de coordenação utilizados;
- b) Grau de centralização da rede;
- c) Grau de formalização dessa rede.

Nessa classificação, os autores identificaram três tipos básicos de redes: *redes sociais*, *redes burocráticas* e *redes proprietárias*.

2.1.1.1.1 Redes sociais

As redes sociais (social network) têm por característica fundamental a *informalidade* nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estão direcionadas para o intercâmbio da chamada *mercadoria social* (prestígio, status, mobilidade profissional e outros). São ainda subdivididas em: *redes sociais simétricas* e *assimétricas*.

As *redes sociais simétricas* caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência. São arranjos interorganizacionais empregados em projeto de caráter mais exploratório, cujas informações são de alto potencial, porém de valor econômico desconhecido. São típicos os exemplos dos *pólos* e *distritos de alta tecnologia*, nos quais há, em geral, uma intensa troca de informações e de conhecimentos entre as partes, sendo sua coordenação realizada por meio de mecanismos informais.

Já nas *redes sociais assimétricas*, há a presença de um agente central, que tem uma função primordial de coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede. A rede italiana de

fornecimento da Benetton pode ser tomada como uma rede social assimétrica (Grandori e Soda, 1995).

2.1.1.1.2 Redes burocráticas

As *redes burocráticas*, em oposição às redes sociais, são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros. Assim como para as redes sociais, pode-se subdividir as redes burocráticas em simétricas e assimétricas. Na categoria de *redes burocráticas simétricas*, encontram-se, por exemplo, as associações comerciais que se caracterizam pelos cartéis, pelas federações e pelos consórcios. Neste último caso, estão presentes os mecanismos de coordenação e de divisão do trabalho entre empresas/organizações, assim como os sistemas de controles para o monitoramento dos desempenhos e participações dos diversos membros desse consórcio.

Por outro lado, as *redes burocráticas assimétricas* estão relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamentos e aos contratos de franquias (*franchising*). As redes de agências podem ser ilustradas como, por exemplo, as destinadas à comercialização de produtos e serviços padronizados, tais como as apólices de seguro. Já o licenciamento tende a envolver as cláusulas de natureza organizacional, como é o caso dos serviços de assistência técnica prestados por uma rede de concessionárias de automóveis. Por fim, os contratos de

franchising, que podem ser considerados a categoria mais completa de rede burocrática, dado que por ela são estabelecidos conjuntos de procedimentos formalizados, de resultados padronizados, de sistemas de contabilidade e de treinamento de pessoal padronizados. Nesse sentido é que se entende que os contratos de *franchising* ultrapassam os limites de mero acordo comercial, pelo fato de que ao franqueado são impostos todos os padrões citados anteriormente.

2.1.1.1.3 Redes Proprietárias

Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito e propriedade entre os acionistas de empresa. Mantém-se, também, a mesma classificação em *simétricas* e *assimétricas*. O caso mais conhecido de redes propriedade simétrica são as joint ventures, geralmente empregadas na regulação de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico. Já as *redes proprietárias assimétricas* são geralmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro, e são encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, nos quais se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

Por outro lado, segundo Santos (1994), há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

‣ As *redes verticais de cooperação* são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico. A *cooperação vertical* entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças e/ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção. Nesse caso, as empresas/organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica;

‣ Já as *redes horizontais de cooperação* são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Por serem concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais, pois dá margem a um maior número de conflitos do que o modelo das *redes verticais de cooperação*. As *redes horizontais de cooperação* são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em:

- ◆ Adquirir e partilhar recursos escassos de produção;
- ◆ Atender interna ou externamente ao mercado em que atuam;
- ◆ Lançar e manter nova linha de produtos.

2.1.1.2 Redes de cooperação produtiva

“A pequena empresa, operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais”

GABRIO CASADEI LUCCHI

O sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito: *“como sendo composto geralmente de empresas independentes, organizado em um local ou região base, pertencendo ao mesmo setor, empresas individuais a especializar-se em uma fase particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação”*.(PYKE, 1992).

Segundo Amato (2000) a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destaca:

- } Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas;
- } Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;

- ‖ Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- ‖ Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- ‖ Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- ‖ Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- ‖ Fortalecer o poder de compra;
- ‖ Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

2.1.2 Clusters regionais e setoriais

“Mais do que um aglomerado de empresas, os clusters pressupõe um só tempo competição e cooperação.”

Wilson Suzigan

Passando ao conceito de *cluster*, pode-se entendê-lo, de modo abrangente, como a *concentração setorial e geográfica de empresas*. Faz-se necessário identificar uma série de características inerentes aos *clusters*, independentemente de seu nicho de atuação, do tipo de produto ou serviço que proporcionam. Entre as várias características, a mais importante é o

ganho de eficiência coletiva, entendida como a *vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta* (Porter, 1998).

É importante frisar que clusters são formados apenas quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados. De outra forma, o que se tem são apenas organização de produção em setores e geografia dispersa, não formando, portanto, um *cluster*. Neste último caso, o escopo para a divisão de trabalho e economia de escala é pequeno. Em contraste, no caso de um *cluster*, encontra-se amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais. Nesse caso, também, há um espaço significativo para a ação em conjunto das empresas pertencentes a um *cluster*, o que não ocorre em sistemas dispersos.

O que se observa na prática, entretanto, é que há uma grande dificuldade de caracterização de cluster, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias *disperso ou aglomerado (clustered)*. Os limites entre essas categorias nem sempre são nítidos, e, em alguns casos, pode haver um *mix* das duas formas de organização. Convém destacar que essa dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados podem atingir.

Por outro lado, porém, esses ganhos em eficiência não resultam necessariamente da existência de um *cluster*. Um grupo de empresas que produz produtos similares em uma mesma região constitui um *cluster*; contudo, essas concentrações setoriais e geográficas em si mesma trazem poucos benefícios. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações interfirmas.

treinamento, não excluindo porém a competitividade, e sim, por outro lado, deixando o mercado mais transparente, o que incentiva a rivalidade.

O fato de que *clusters* combinam concentração setorial e geográfica pode levar determinada cidade ou região a um estado de certa vulnerabilidade, em face das mudanças de paradigmas nos produtos e nas tecnologias empregadas. Esse é o principal argumento contra a concentração de *clusters*. Contudo, o que se observa é que os *clusters* têm maior capacidade de sobreviver aos choques e à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria forma organizacional em rede.

Embora a literatura existente apresente vasto leque de explicações sobre a formação e desenvolvimento dos *clusters*, geralmente não explicita por que *clusters* específicos surgem em determinados locais. De acordo com Porter (1998):

“O sucesso das firmas de determinada nação, que atuam em um particular ramo da economia, é determinado por uma série de fatores condicionantes. Esses fatores seriam as condições de demanda, as relacionadas às indústrias de apoio, a estratégia da firma, sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local”.

Há nesse sentido uma série de exemplos que comprovariam esse tipo de análise. Podem ser citados casos em que os *clusters* foram formados por fatores e condições locais, demanda local e indústrias relacionadas. Os fatores que viabilizaram o crescimento dos *clusters regionais* não são, necessariamente, os mesmos que forneceram ao local sua vantagem inicial. A criação de conhecimento específico da indústria e o desenvolvimento das redes de compradores e fornecedores e as pressões competitivas locais, que forçam as firmas a

inovar e melhorar, foram os fatores determinantes no crescimento subsequente de muitos *clusters regionais*, mesmo após as vantagens iniciais dos *clusters* esgotarem.

É importante ressaltar, que os *clusters* frequentemente se tornam repositórios de habilidades específicas da indústria. Com o tempo, os conhecimentos acumulam-se e as habilidades são repassadas de pessoa a pessoa, de modo que esses conhecimentos passam a tornar-se comuns a todo o *cluster*.

Outro aspecto a se destacar refere-se ao fato de que os *clusters* regionais são, em muitos casos, nichos atrativos para investimentos nos setores privado e público. Esses investimentos podem surgir de vários modos, inclusive com base na integração das universidades locais com o *cluster*, de tal modo que as empresas do *cluster* absorvem o contingente de mão-de-obra fornecido pela universidade. Dessa forma, pode-se considerar, sob uma ótica diferenciada, que investimentos do *cluster* nas universidades são *atividades inovadoras*, á que se relacionam com a formação de novos trabalhadores, com suas *capacidades inovadoras e criativas*, servindo de um possível *feedback* para o *cluster*.

A concentração geográfica de firmas, fornecedores e consumidores encontrada em muitos *clusters* regionais proporciona ao *cluster* certos tempos de *feedback* para idéias e inovações. Esse tipo de relação é particularmente importante em situações em que produtos e serviços emergem do processo interativo entre o produtor e o consumidor, ou em indústrias nas quais os fornecedores e consumidores desempenham um papel relevante como fontes para novos produtos ou serviços.

Um agrupamento pode ou não evoluir para um agrupamento avançado (quadro 01), onde a sinergia entre os agentes locais é mais intensa. Deve-se ressaltar, porém, que um

agrupamento avançado não se origina necessariamente sempre de um agrupamento uma vez que outros sistemas produtivos, como por exemplo os que envolvem grandes empresas e sua rede de médios e pequenos fornecedores, também dão origem a agrupamentos avançados(CNI, 1998, P.11)

Quadro 1 - Evolução de um agrupamento

Agrupamentos X Agrupamentos avançados	
Agrupamento (Cluster)	Agrupamento (cluster) avançado
<i>Característica</i>	
Aglomeração de empresas com determinado grau de articulação e que apresentam afinidade setorial ou temática	Aglomeração de empresas industriais e de serviços com alto grau de integração e com cadeia produtiva adensada e verticalizada (bens de capital, serviços produtivos etc.)
<i>Morfologia</i>	
Em forma de rede ou radial	Em forma de rede ou radial
<i>Eficiência coletiva baseada em</i>	
Vantagem competitiva estática (escala de comercialização de insumos, transporte de produtos etc.)	Vantagens competitivas dinâmicas (inovação tecnológica de produto e processo)
<i>Confiança</i>	
Fundamentada na tradição e pouco exercitada	Consolidada e exercitada cotidianamente nas transações locais e até internacionais
<i>Interatividade</i>	
Pouco freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação	Frequente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação

Fonte: CNI, 1998, p.12

A inovação, quando levada a suas últimas consequências, produz o que se chama de *spin-off*. Chamam-se *spin-off* novas e pequenas empresas que surgem com raízes em outras. O desenvolvimento desse tipo de firmas, relacionado intimamente com os *clusters*, demonstra, mais uma vez, o potencial e a habilidade inerente aos *clusters* de inovar.

É comum também encontrar *clusters* nos quais empresas ou firmas que inovam de modo tão intenso tornam-se um *novo paradigma* a ser seguido, transformado radicalmente o perfil do mercado. Isso ocorre em alguns casos em que alta tecnologia está associada com a eficiência e com o nível de aceitação da empresa.

Os *clusters* podem não ser necessariamente formados por apenas um tipo de segmento; contudo, geralmente, concentram somente num determinado segmento, sendo por isso alvo de críticas relativas a sua vulnerabilidade na economia regional, tendo em vista os desafios impostos pela necessidade de permanente atualização em face das constantes inovações tecnológicas, fenômeno não característico de regiões mais diversificadas.

Por outro lado, ainda, os *clusters* podem responder a crises e oportunidades de forma mais dinâmica, uma vez que suas especialidades podem ser reorganizadas em novos processos.

Conforme estudado elaborado pelo BNDES (2000), entre os benefícios para os diferentes agentes envolvidos, podem ser citados:

→ **Pequenas e médias empresas:**

- ♣ Compartilhamento de atividades comuns como compra de insumos, treinamento de mão-de-obra, contratação de serviços e logística;
- ♣ Maior acesso à informação tecnológica;
- ♣ Maior acesso a sistemas de informação e assistência técnica;
- ♣ Melhoria de processos produtivos;
- ♣ Ganhos de competitividade e redução de custos, através da qualificação e capacitação de empresas;
- ♣ Agregação de maior valor aos produtos; e
- ♣ Acesso a créditos;

⌊ **Empresas-âncora:**

- ♣ Racionalização das atividades;
- ♣ Redução de custos;
- ♣ Aproveitamento de especialidades externas;
- ♣ Garantia de oferta de insumos adequados; e

- ♣ Implementação de novas técnicas nos fornecedores;

→ **Universidades/instituições técnicas:**

- ♣ Geração de receita;
- ♣ Fortalecimento das instituições; e
- ♣ Maior integração com a comunidade empresarial

O principal traço definitivo entre o agrupamento avançado e o distrito industrial tradicional reside na forma de relacionamento, entre si, das empresas integram o distrito industrial. No agrupamento avançado existe uma intensa sinergia entre as empresas, baseada em interesses comuns que podem ser de natureza comercial, tecnológica etc. No distrito industrial tradicional as chamadas economias externas praticamente se restringiam aos serviços de infra-estrutura colocados a disposição da empresa pela municipalidade. No agrupamento avançado as economias externas provêm muito mais da interação entre as empresas, em atividades que vão desde a aquisição coletiva de matérias-primas e insumos em maior quantidade e a preços menores, do rateio dos custos de promoção comercial, até a sinergia tecnológica que se estabelece das empresas entre si e delas com instituições locais. A mão-de-obra possui capacitação técnica geralmente desenvolvida localmente, e, embora exista alguma rotatividade, tende a permanecer no local e pode ser aproveitada em outra empresa, possivelmente uma concorrente, o que é muito benéfico para a difusão de tecnologia. (CNI, 1998, p.13)

2.1.2.1 Os clusters de PME's

O processo de desenvolvimento de um *clusters* de PME's, segundo Amato (2000), depende, de um lado, da própria *economia interna* desse conglomerado, ou seja, dos recursos disponíveis e de seu próprio gerenciamento, e, de outro, da *economia externa* isto é, depende também do desenvolvimento do setor econômico ao qual pertence em sua totalidade.

Os *clusters* localizados na área urbana em cidades intermediárias pareciam Ter sido bem sucedidos. Em contraste com os de cidades pequenas e médias, os *clusters* de cidades maiores tendem a ser menos *enraizados* e ter, em algumas vezes, emergido de profissionais autônomos informais.

Os *clusters* de países em desenvolvimento tendem, em geral, a estar associados a algum tipo de identidade sociocultural, servindo, portanto, como base de confiança e reciprocidade entre seus participantes, determinando assim os *limites aceitáveis* no relacionamento entre as firmas.

O “diamante” de Michael Porter representa o ambiente de competitividade de um país, região ou setor. Ela representa quatro forças dominantes:

- **Fatores:** condições naturais, populacionais , de infra-estrutura, de origem e custo do capital de um país, região ou setor.

- **Demanda:** características específicas da demanda do país ou região. Características quantitativas ou qualitativas, tal como nível de exigência do consumidor ou tamanho da demanda de produtos sofisticados.

- **Estratégia, Estrutura e Concorrência:** Características e tipos predominantes de estratégia (exemplo: foco em nichos, competitividade por preço, internacionalização, estrutura das empresas e concorrência de um setor específico ou de um país ou região).

- **Cluster:** conjunto de todas as empresas de um determinado setor e suas inter-relações.

E duas forças influenciadoras:

- **Governo:** Ações do governo influenciam qualquer um dos fatores acima listados
- **Acaso:** Existem fatores imprevisíveis e fora de alcance das empresas que também podem alterar o setor, país ou região.

E todas as inter-relações entre elas

Usando este modelo, pode-se compreender as dinâmicas resultantes da interação das forças determinantes e influenciadoras.

A análise através da utilização de Clusters permite um trabalho focalizado e com objetivos claros

- Um cluster internacionalmente competitivo aumenta a competitividade de outras indústrias internas.

2.1.2.2 Cluster – Montagem passo-a-passo

O site geranegócios, apresenta a estruturação de um Cluster em 3 etapas, visando seu fortalecimento e promoção, cada uma delas envolvendo um conjunto de atividades com a finalidade de servir de guia para o desenvolvimento da etapa seguinte

Etapa 1 – Validação da metodologia e identificação dos clusters

Primeiro passo: Seminário de orientação – para assegurar que todas as lideranças, públicas e privadas, envolvidas no processo, estarão integradas, conhecendo a metodologia de trabalho e comungando dos mesmos objetivos e expectativas. Por ocasião do seminário, a metodologia completa é apresentada e todas as questões levantadas pelos participantes esclarecidas;

Segundo passo: Aplicação da metodologia – caracterização, com informações quantitativas, da economia da região, com o objetivo de identificar o(s) pré-clusters ou os

cluster(s) existentes e subsidiar a preparação do plano detalhado a ser desenvolvido, contemplando algumas análises básicas sobre a situação da economia da área considerada, em comparação com a do respectivo Estado e com a do próprio País, quando for o caso. Serão analisados os seguintes aspectos:

- Tendências econômicas, sociais e demográficas básicas;
- Existência e crescimento dos principais clusters;
- Existência e qualidade de alguns requisitos gerais, como pesquisa e tecnologia, educação e desenvolvimento da força de trabalho, infra-estrutura econômica e social, fontes de financiamento e outros aspectos relacionados com o ambiente de negócios da região.

Terceiro passo: Organização e implementação dos grupos de clusters – a partir das lideranças identificadas por ocasião do seminário de orientação (primeiro passo) e de entrevistas realizadas com lideranças dos setores público, privado e ONG's, serão estruturados grupos de clusters, que trabalharão com o objetivo de , contando com a ajuda de facilitadores, realizar diagnósticos, definir prioridades, propor cursos de ação e gerenciar a execução das ações programadas.

Quarto passo: Desenvolvimento e capacitação – objetivando a sustentabilidade do processo, paralelamente ao trabalho dos grupos de clusters, é desenvolvido esforço de capacitação e treinamento.

Quinto passo: Divulgação, comunicação e mobilização da comunidade - comunicação e divulgação são partes essenciais do processo de mobilização da comunidade, como meio de estimular a prática de ações colaborativas indispensáveis à melhoria da competitividade sistêmica, isto é, de todas as empresas e segmentos que integram o cluster.

As instituições locais adquirem importância estratégica no processo de estabelecimento e desenvolvimento do agrupamento avançado (quadro 02).

O clima de cooperação e confiança no qual se assenta será em grande medida tributário da existência das instituições locais que de fato incorporem este espírito. Pode-se dizer que sua existência está vitalmente relacionada às instituições locais, detentoras de confiança junto aos demais agentes locais e mesmo extra-regionais, que torna factível a mobilização de recursos e esforços em prol dos interesses da comunidade. Auxílios externos à comunidade poderão ser canalizados em função da credibilidade dos agentes locais enquanto promotores de um ambiente saudável para os negócios (CNI, 1998 p.34).

O crescimento de pequenas e médias empresas foi estimulado pela formação de distritos industriais, pelo estabelecimento de redes de cooperação, pela atuação de agências de desenvolvimento e por mecanismos diferenciados de financiamento, como capital de risco e cooperativas de crédito. (BNDES, 2000)

Quadro 2 - Estratégia de desenvolvimento de agrupamento de MPE' s

Situação presente	Características principais	Estratégia/situação desejada
Potencial agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Alguma tradição produtiva, ou de artesanato local ♣ Localização favorável em termos de (um ou mais) mercado, fonte de matéria-prima, pólo tecnológico, grande projeto de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Avaliar a localidade enquanto potencial agrupamento ♣ Identificar investidores ♣ Mobilizar interesses, lideranças e agentes locais
agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Pouca interatividade e sinergia entre empresas e com cotidiano de vida local ♣ Especialização produtiva setorial do agrupamento ♣ Pouca capacidade de inovação tecnológica e pouco acesso ao sistema nacional de inovação ♣ Poucas externalidades estáticas 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ “mudança cultu ral”: intensificar interatividade entre pequenas e com a vida local ♣ estimular a subcontratação local ♣ estimular aproveitamento das externalidades “estáticas” ♣ elevar capacidade tecnológica e interação com o sistema nacional de inovação
Agrupamento avançado	<ul style="list-style-type: none"> ♣ elevado grau de interatividade e sinergia entre empresas, formando redes, e com o cotidiano local ♣ “especialização flexível” do agrupamento de empresas ♣ capacidade de inovação tecnológica e acesso usual ao sistema nacional de inovação ♣ nichos de mercado consolidados, inclusive no exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ estender (montante e jusante) e adensar a cadeia produtiva local ♣ explorar vantagens competitivas “dinâmicas” ♣ aprimorar a infra-estrutura (transporte, comunicações, energia) ♣ consolidar inserção no sistema nacional de inovação ♣ promoção comercial, inclusive exportação ♣ desenvolver sistema de crédito e financiamento

2.1.3 Alianças estratégicas e parcerias

“Os líderes de corporações estão começando a prender o que os líderes das nações sempre souberam: em um mundo complexo e incerto, repleto de oponentes perigosos, o melhor é não trabalhar sozinho”.

(Kenichi Ohmae)

Kanter (1999), define aliança estratégica como: *“Uma relação formal criada com o propósito de buscar conjuntamente objetivos mútuos”.*

Atualmente vivemos em uma época em que nenhuma organização consegue obter sucesso sozinha. Um crescente número de líderes de visão estão levando suas organizações para além das barreiras institucionais e ao encontro da colaboração, desenvolvendo parcerias intrasetoriais encarando o desafio da colaboração. Esquemas de cooperação bem administrados podem ajudar a construir identidade de marca e reputação, reforçar o compromisso por parte de funcionários e revelar novas oportunidades de negócios e novas fontes de receita. Além de – essencialmente nessa sociedade de conhecimento – proporcionar grandes oportunidades de aprendizado organizacional.

Naturalmente, a chave para obter tais benefícios está em entender a natureza da cooperação, as ciladas potenciais, os pontos de alavancagem e as estratégias administrativas que funcionam na hora de unir organizações.

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus recursos humanos e materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio de alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte.

Frise-se que a teoria sobre alianças estratégicas e parcerias é emprestada da administração, na qual as empresas perceberam que só há uma forma de sobrevivência em um mundo altamente competitivo e globalizado: *a união e a soma de esforços*.

A propósito, um exemplo bem recente na área comercial é a parceria entre as tradicionais rivais da “guerra de cervejas” no Brasil: A Brahma e a Antarctica.

Cabe esclarecer que os termos *parceria* e *aliança* podem descrever uma gama ampla dos relacionamentos existentes entre as organizações, desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo, até amplas alianças estratégicas em que os parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem a partir dessa troca.

2.1.3.2 Alianças estratégicas entre empresas

Sob este novo paradigma de produção enxuta/ágil/flexível surgem em particular novas tendências do ponto de vista das estratégias e das relações entre empresas, que podem ser

resumidas na idéia de alianças estratégicas. Entre os vários e possíveis tipos de alianças, Kanter (1990), destaca os seguintes:

1. *Alianças multiorganizacionais;*
2. *Alianças oportunistas ou joint ventures;*
3. *Alianças de parceria*

Dentre as citadas, iremos nos ater ao tipo de aliança multiorganizacional, a qual se enquadra na razão principal do nosso trabalho. A aliança multiorganizacional trata das alianças entre organizações que tenham uma necessidade similar, juntam-se, para criar uma nova entidade que venha a preencher a necessidade de todas.

Sierra, (1995), aponta as principais razões que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a cotarem algum tipo de aliança estratégica:

1. *Penetração em um novo mercado;*
2. *Competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento;*
3. *Inovação e rapidez na introdução de um novo produto;*
4. *Aumento do poder de competitividade;*
5. *Competição via integração de tecnologia e mercados;*

6. *Construindo competências de classe mundial;*
7. *Estabelecimento de padrões globais;*
8. *Rompendo barreiras em mercado emergentes;*
9. *Cortando custos de “saídas”*
10. *Obtendo oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente.*

2.1.3.3 Características das alianças estratégicas

Em relação a características das alianças estratégicas, Noleto (2000)

- ‖ Um compromisso de longo prazo;
- ‖ Um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidade, recursos, bens;
- ‖ Uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum;
- ‖ Um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns;

No caso específico das parcerias, nem todas as características das alianças estratégicas lhe são aplicáveis. Parcerias normalmente são mais pontuais, embora os objetivos geralmente sejam os mesmos de quando se busca estabelecer uma aliança estratégica.

2.1.3.5 Como avaliar parceiros e aliados

Para organizações que desejam crescer tanto em suas frentes de atuação quanto globalmente (em tamanho, em recursos, em área geográfica, no aumento de serviços oferecidos), Noletto (2000), destaca que um importante desafio consiste em selecionar parceiros, avaliar os riscos e identificar os fatores que justificam e levam à parceria ou à aliança, segundo ela:

“Estamos nos referindo à avaliação de parceiros. Sim, é preciso avaliar os parceiros, deles verificando: atuação, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intencionalidade ética, capacidade de investimento, saúde financeira, recursos humanos qualificados, projetos já desenvolvidos. No início, avaliar parceiros é fundamental tanto para desenvolver uma parceria quanto para estabelecer uma aliança estratégica”.

Outra sugestão é fazer periodicamente um exercício no qual sua organização avalia seu próprio comportamento e o do parceiro na relação, identificando ou antecipando problemas e permitindo que se tomem medidas para esclarecer, solucionar ou tomar decisões quanto a eles. O consultor de empresas Valarelli (2002), afirma

“se você está envolvido numa relação de parceria com outras organizações, vale a pena estabelecer junto com elas mecanismos, algumas regras e procedimentos regulares de avaliação e acompanhamento da qualidade da relação, não tanto do trabalho que ambos fizeram. Agendar reuniões específicas a cada 2, 3 ou 6 meses, antecedidas de avaliações no âmbito de cada uma das organizações, pode ser um bom modo. Pode parecer desnecessário ou um esforço que vai tomar tempo precioso do trabalho. Mas vale a pena. Dedique um tempo a pensar na qualidade das relações que sua organização estabelece.”

E sugere:

1. Reunir em cada organização aquelas pessoas que mantêm relação com a organização parceira, ou que são importantes para a tomada de decisões, e avalie sua organização nos seguintes aspectos, atribuindo-lhes um valor --, -, +, ++ (quadro 03).

- **Objetivos:** Fixar com a parceira objetivos periodicamente e em conjunto?
- **Contrato:** Conseguir chegar a acordos claros e inequívocos, escritos ou verbais, sobre direitos e obrigações?
- **Fidelidade ao contrato:** Manter os acordos estabelecidos ou comunicar oportunamente as mudanças produzidas?
- **Vantagens:** Extrair vantagens da relação de cooperação (políticas, materiais, financeiras)?
- **Confiança:** Informar ativamente sobre as intenções?

- **Comunicação:** Oferecer interlocutores, reagindo com a maior rapidez possível e colocar à disposição os meios de comunicação e os interlocutores apropriados?
- **Conflitos:** Abordar diretamente e imediatamente os conflitos e oferecer soluções possíveis?

2. Responder às mesmas questões no que se refere a como avaliam a organização parceira (Ex: "Nossa parceira fixa conosco objetivos periodicamente e em conjunto?", "Ela consegue chegar a acordos claros sobre direitos e obrigação?"). Atribua os valores a cada aspecto no quadro.

3. Identificar e analisar os pontos que são mais importantes para a organização, mas perceba também os aspectos nos quais a "distância" entre a organização e a parceira é maior. Aí, certamente, há uma forte possibilidade de que venham a explodir conflitos.

Quadro 3 - Avaliação da qualidade da relação

Sua Organização					Organização Parceira			
--	-	+	++		++	+	-	--
				Objetivos				
				Contrato				
				Fidelidade				
				Vantagens				
				Confiança				

				Comunicação				
				Conflitos				

Fonte: www.rits.org.br

4. Colocar-se no lugar da organização parceira e procurar entender sob este ponto de vista como ela avalia ou explica os problemas que a sua organização identifica como mais importantes ou os aspectos mais "explosivos". Reconhecer com naturalidade a existência de interesses diferentes e avaliar-se continuamente tornando válida e proveitosa a relação ou não.

5. Procurar eleger um ou dois aspectos prioritários a serem enfrentados, levando em consideração que nem sempre é possível resolver tudo de uma vez e que alguns problemas podem ser a causa de outros.

6. Não localizar apenas os problemas. Imaginar soluções possíveis, mas não apenas para serem adotadas pelo outro. Procurar identificar o que você pode fazer ou mudar para enfrentar o problema.

7. Procurar a sua parceira e propor a ela uma conversa sobre os pontos que você está interessado em discutir juntos. Sugerir a ela que faça uma avaliação ou exercício semelhante. Se a relação for suficientemente madura a ponto de todos ouvirem com respeito às opiniões que têm umas sobre as outras, seria bastante positivo confrontar as visões.

8. Preparar adequadamente a discussão. Estabelecer de comum acordo qual problema vai ser objeto de discussão. Estar atento ao clima da discussão e decidir como vai lidar com ele. Definir precisamente qual o objetivo da reunião: iniciar o diagnóstico comum? Chegar já

a uma solução? Respeitar o tempo necessário para a tomada de decisões. Consensos frágeis costumam durar somente até o dia seguinte.

Além disso, ter cuidado para não interferir nos assuntos internos da outra organização. Isto pode ferir suscetibilidades e provocar a ruptura da relação. Estar atento também para o fato de que ambas as organizações podem ter estabelecido ao longo do tempo novas parcerias com outras, o que pode ser percebido como ameaça por quem se vê excluído. Sem abrir mão da sua autonomia ou questionar a da sua parceira, procurar não deixar vazios de informação que dêem margem a interpretações equivocadas e façam diminuir a confiança.

2.1.3.6 Como iniciar alianças e parcerias

Quanto mais alianças e parcerias as organizações desenvolverem, mais fácil e rápido será o processo. Mas como proceder nas primeiras parcerias? Noletto (2000), descreve uma metodologia que tem quatro etapas:

1. Identificação;
2. Valorização;
3. Negociação;

4. Implementação

Essas quatro etapas compreendem oito passos ou atividades que devem ser seguidas para facilitar tanto a formação de parcerias quanto à formação de alianças estratégicas:

1. Definir estratégias e objetivos;
2. Avaliar parceiros em potencial;
3. Avaliar as possibilidades e o que oferecer em troca;
4. Definir a oportunidade;
5. Avaliar o impacto a ação conjunta;
6. Avaliar o poder de ‘barganhar’;
7. Planejar a integração;
8. Implementar a integração.

Examinar oportunidades de parcerias ou alianças estratégicas sem definir estratégias e objetivos para elas é um erro grave. É necessário saber por que e como a organização quer uma parceria ou aliança estratégica.

2.1.3.7 Criação e desenvolvimento de Alianças

O processo de criação e de desenvolvimento de alianças, segundo Austin (2001), engloba cinco elementos principais:

1. *Entender a cooperação estratégica.* Um importante ponto de partida para pensar estrategicamente sobre cooperação intra-setoriais é reconhecer que as relações podem passar por diferentes estágios. Esses estágios ajudam os parceiros a entender os tipos de alianças que desenvolveram ou desejam desenvolver. Também mostram a importância de reconhecer as mudanças que ocorrem na natureza, nos requisitos e nos benefícios das alianças conforme elas se movimentam por esse contínuo.

2. *Fazer a Conexão.* O ponto de partida na construção de uma aliança, encontrar um parceiro potencial, é complicado por aquilo que denomina mercado de alianças. Existem alguns problemas associados ao mercado, em particular as barreiras à conexão e as tarefas subsequentes de se conhecer mutuamente, engajar a alta liderança e criar conexões pessoais com a causa e entre os parceiros.

3. *Assegurar a compatibilidade estratégica.* Tendo se encontrado e chegado a se conhecer mutuamente, os parceiros potenciais precisam se concentrar na compatibilidade estratégica. Quanto maior for a compatibilidade, mais forte será a aliança. Tarefa vital é

descobrir e desenvolver áreas de alinhamento entre as missões, as estratégias e os valores das organizações.

4. *Gerar valor.* A sustentabilidade de uma aliança depende fundamentalmente do valor da cooperação para cada parceiro e para a sociedade, embora o valor seja, com frequência, o aspecto menos examinado das cooperações.

5. *Administrar o relacionamento.* O grau de qualidade na execução de uma aliança é o que, em última instância, determinará se o potencial de valor será realizado.

2.1.3.8 Diretrizes para a Colaboração de Sucesso

Criar e desenvolver alianças estratégicas entre empresas envolve desafios empresariais e gerenciais da mais alta ordem. O sucesso na superação de tais desafios rende recompensas comensuráveis. Presumir que há medidas padronizadas e simples que podem ser rígida e ordenadamente seguidas irá mascarar a complexidade inerente às parcerias e abrirá espaço para o fracasso. A cooperação eficaz envolve, em última instância, fazer uma roupa sob medida que se amolde perfeitamente bem às características e necessidades dos parceiros.

Austin (2001) oferece um conjunto de diretrizes para aqueles que estão construindo alianças, as quais denomina como os sete Cs da colaboração estratégica para as alianças setoriais, a saber:

Clareza do propósito

- ♣ Qual o propósito da colaboração?
- ♣ Ambos os parceiros têm clareza do propósito da parceria?
- ♣ Em qual dos estágios de colaboração a relação se encaixa e qual o desejo dos participantes?
- ♣ Os parceiros superaram a síndrome da filantropia?

Compromisso

- ♣ Qual o nível de compromisso da organização com a parceria e como é demonstrado?
- ♣ Qual o investimento feito na parceira (pessoal, humano e institucional)?
- ♣ Qual o conjunto de parcerias de cada organização e como esta se situa?
- ♣ Este conjunto de parcerias é compatível com a capacidade de colaboração de cada uma?

Conexão

- ♣ Os indivíduos estão conectados/envolvidos com os propósitos da colaboração?

- ♣ Qual o nível e a qualidade da interação entre os líderes das organizações?
- ♣ Em que medida as interações ocorrem em outros níveis nas organizações parceiras?

Congruência

- ♣ Em que medida cada parceiro conhece bem a missão, estratégias e valores do outro?
- ♣ Quais são as áreas de possível sobreposição?
- ♣ Como cada parceiro ajuda o outro a alcançar sua missão?
- ♣ Em que medida a colaboração é uma ferramenta estratégica para o outro parceiro?
- ♣ Os parceiros compartilham uma visão sobre o futuro?

Criação de valor

- ♣ Quais recursos de uma parceira são valiosos para a outra?
- ♣ Quais benefícios específicos serão advindos da colaboração?
- ♣ Os benefícios são maiores que custos e riscos?

- ♣ Que valor social pode ser gerado através da aliança?
- ♣ Quais novos recursos, capacidades e benefícios podem ser criados pela colaboração?
- ♣ Existem benefícios para ambos os lados e de forma equilibrada?

Comunicação

- ♣ Qual o nível de respeito e confiança existente entre as partes?
- ♣ A comunicação é aberta, franca e construtiva?
- ♣ Como a comunicação entre os parceiros é gerenciada?
- ♣ Cada parceiro tem um responsável pela gestão da relação?
- ♣ Como a aliança é comunicada internamente na organização?
- ♣ Há potenciais dissidentes? E como poderiam ser convencidos?
- ♣ Como a aliança é comunicada externamente?
- ♣ A parceria é adequadamente divulgada?

Contínuo aprendizado

- ♣ O que cada parceiro tem aprendido ao trabalhar com o outro?
- ♣ Como este aprendizado tem sido incorporado na colaboração?
- ♣ Há um processo para avaliar o aprendizado dessa colaboração?

2.1.3.9 Confiança como base para a formação de redes

‘Uma verdadeira aliança compromete a independência fundamental dos atores econômicos e os gerentes não gostam disso. Para eles, administração passou a significar controle total. Alianças significam dividir o controle. Um impossibilita o outro’.

Kenichi Ohmae

Ao longo das duas últimas décadas, as *relações interempresariais* passaram por grandes transformações, da mesma forma que toda a estrutura industrial dos principais países. As tradicionais relações conflituosas cederam espaço para as relações baseadas na confiança. Esse novo padrão de relacionamento foi o que diferenciou o sucesso de muitas regiões industriais na Alemanha, no Japão e na Itália.

Esse sentido da *confiança* é de fundamental importância no mundo dos negócios, já que todas as transações econômicas envolvem risco, não só relacionado com possíveis fraudes, como também com a *imprevisibilidade* dos acontecimentos futuros. Esses riscos, se não controlados, podem impedir que negócios que trariam benefícios para todas as partes não se concretizem.

Segundo Humphrey e Schmitz (1998), existem duas formas de lidar com o risco. Uma é por meio de *sanções*, que criam incentivos mas também penalizam as empresas que não agirem corretamente. Isso está ligado à idéia de oportunismo defendida por Williamson (1985). Para esse autor, toda empresa tem seu preço, todas têm seu nível de oportunismo. Assim, faz-se necessário um acordo mais formal. O argumento central desse autor refere-se aos chamados “custos de transação”:

“transações que envolvem incertezas sobre seus resultados são frequentes e requerem investimentos em ativos específicos, por isso, tenderão a ser internalizados pela firma (hierarquia). Já as transações simples, não repetitivas e que não requerem investimentos em ativos específicos tenderão a ocorrer através do mercado(transações de mercado)”.

Nessa perspectiva, portanto, *mercado e hierarquia* referem-se às formas alternativas de coordenação da atividade econômica. Há formas de coordenação, no entanto, que não podem ser asseguradas nem pela firma (hierarquia) nem pelo *mercado*. Decorrem justamente da cooperação entre empresas; são as *redes de cooperação interfirmas*. A outra forma se dá por meio da *confiança*. Existem empresas em que se pode confiar são controlados por existir confiança. Portanto, *sanções e confiança* podem ser apresentadas em três níveis, como pode-se observar abaixo(quadro 4):

Quadro 4 - Sanções e confiança

	Sanções	Confiança
Nível Macro	Provisões contratuais que servem para a maioria dos acordos.	Baseada em certificações e informações obtidas em banco de dados.
Nível Médio	Regulações setoriais que servem para acordos entre setores.	Baseada na reputação e nas competências.
Nível Micro	Personalizado para	Baseada em relações

	cada relação, penaliza comportamentos oportunistas.	de parceria passadas.
--	---	-----------------------

Fonte: HUMPHREY e SCHMITZ, *apud*, AMATO, 2000, p.60.

Com essas sanções e a confiança fazem com que as firmas aumentem sua interação e interdependência? As sanções garantem, por escrito, que as firmas vão cumprir o combinado. Estando elas, assim, menos expostas ao risco, confiam-se mutuamente, numa relação de *mínima confiança* e de parceria. Já a *confiança estendida* só existe em relações com um nível maior de interação e interdependência. Não se espera somente que a outra empresa aja de acordo com o combinado, mas também que, como parceiros, trabalhem juntos, para desenvolver o relacionamento.

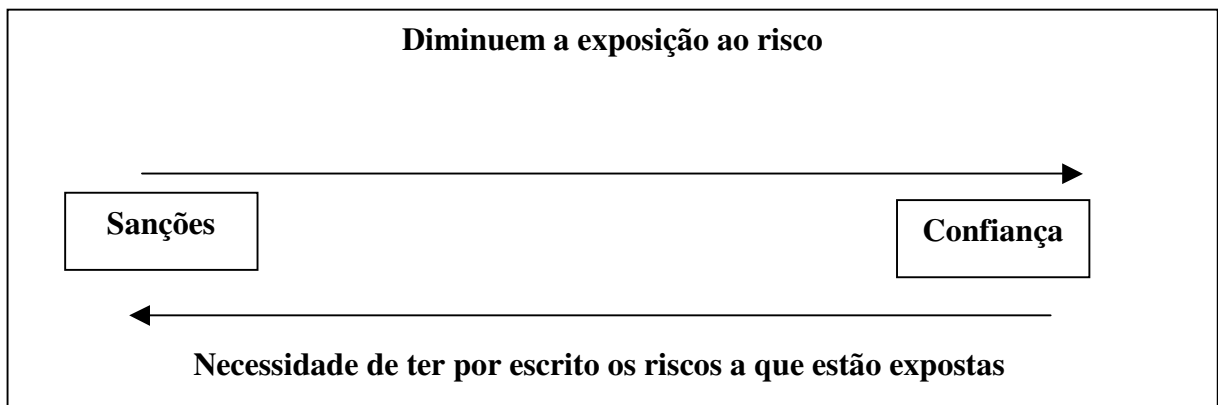


Figura 1 - Sanções e confiança

Fonte: HUMPHREY e SCHMITZ, *apud*, AMATO, 2000, p.60.

2.1.3.10 Rumo ao Futuro

Humphrey e Schmitz, enfatizam, que muitas economias acabam não se desenvolvendo por não apresentarem entre suas empresas nem mesmo a *mínima confiança*. Isso é muito

ruim, já que se sabe o quanto uma empresa pode tornar-se competitiva, ao estabelecer relações de parceria.

A *confiança*, como elemento central nas relações de cooperação é fator decisivo, que faz com que os parceiros respeitem o compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a determinada rede, também é destacada por outros autores. Para Léon (1998) apud Joly e Mangematin (1995), diferentes aspectos apresentam-se nesse nível:

- | A importância das redes de relações sociais preexistentes;
- | A importância do respeito mútuo;
- | O aprendizado da relação;
- | A importância a reputação de cada parceiro;
- | Os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em termos de exclusão de rede; e
- | O aprendizado de *savoir faire social*, entre outros.

Dessa forma, uma das principais características que vem marcando essa transição do paradigma de produção em massa (taylorista-fordista), para o paradigma de produção flexível traduz-se pelo fato de que é possível pensar, do ponto de vista das estratégias empresariais, em certo equilíbrio entre *cooperação* e *competição*.

As cooperações intra-setoriais vão crescer em ritmo cada vez maior. As alianças encerram considerável potencial para melhorar o desempenho empresarial. A era das alianças chegou. Para aqueles dotados de visão e espírito empreendedor, o caminho da parceria levará a ganhos mútuos e gerará benefícios significativos para a sociedade (Austin, 2001).

2.1.3.11 Por que estabelecer parcerias e alianças

Os benefícios das ações coletivas são conhecidos desde os primórdios da humanidade. Os homens sempre tentaram, em diversas fases da civilização e em diversas culturas, com maior ou menor ênfase, somar esforços para enfrentar as dificuldades comuns.

Por que se diz, então, que parcerias, alianças estratégicas e associativismo são idéias modernas, formas avançadas de administrar problemas e de explorar oportunidades?

Com certeza, porque toda a idéia de empresa moderna baseia-se na sua ação isolada para sobreviver num ambiente comum. O sistema de economia de mercado fundamenta-se, desde as suas origens, na idéia de obtenção de lucro. Todas as empresas, em última análise, perseguem o mesmo objetivo, ou seja, todas competem com todas.

Então, por que e como cooperar?

Paradoxalmente, a resposta seria: pelo próprio crescimento em níveis incalculáveis de competição.

Nunca o mundo competiu tanto por tão poucos recursos; estamos definitivamente numa era de escassez, seja de capital, de talentos especializados, de matérias-primas, etc.

2.1.3.12 As alianças em vez de isolamento

‘É mel hor ser solidário que solitário.’

Folha de São Paulo

As alianças estratégicas já são vistas por muitos como a arma competitiva na virada do milênio e com tendência a fortalecer-se ainda mais.

Muitos exemplos de alianças são experimentados atualmente no Brasil e no mundo envolvendo países, cidades, entidades, empresas, etc.

Exemplos de países podem ser citados os blocos econômicos como o Mercosul, Nafta, CEE, etc. As experiências entre os municípios são bastante difundidas no Brasil, principalmente no Paraná, onde encontram-se vários agrupamentos de municípios que visam ampliar a capacidade de soluções de seus problemas econômicos e sociais e fortalecer suas representatividades políticas. Na Espanha esses exemplos são conhecidos como ‘Mancomunidades’. As entidades estão se aliando para fortalecerem-se na prestação de serviços a seus associados e em alguns municípios estão unindo-se na formação dos chamados fóruns ou conselhos de desenvolvimentos. Exemplos CODEM em Maringá, Paranavaí Século

XXI, Expande em Cascavel, Fórum Permanente de Desenvolvimento de Medianeira, Sevilla
Século XXI em Sevilla – Espanha.

Para as empresas, as alianças possibilitam o acesso a um número maior de recursos do que possivelmente obteriam individualmente. Através desse instrumento, pode-se expandir grandemente a capacidade para criar novos produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, anteciparem-se aos outros concorrentes, atingir escala necessária à sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investimento, enquanto seus parceiros americanos adquiriram capital e know-how de manufatura para investir em seus próprios mercados.

Um fato recente que está sendo divulgado é a união da Antarctica com a Brahma para poderem permanecer no mercado em função da competitividade mundial do setor.

A estratégia é, ou somos grandes e dominamos outros mercados ou separados seremos dominados.

2.1.3.13 A cooperação no mundo

A globalização dos mercados

Nos últimos anos o número de alianças entre empresas americanas, japonesas e européias cresceram trinta vezes. Dentro dessa realidade, pode-se afirmar que o mundo está se tornando um grande mercado cooperador.

Essa tendência é influenciada por duas variáveis básicas: o ritmo acelerado do progresso tecnológico e a globalização dos mercados.

A tecnologia é hoje o fator diferencial mais importante na agregação de valor para as empresas e para a sociedade. Prova disso é que o crescimento da pesquisa e do desenvolvimento tem superado o crescimento econômico nas principais nações industrializadas do mundo. Como consequência, há um crescimento notável de intercâmbio em pesquisa e desenvolvimento.

A cooperação tecnológica entre as empresas e as nações contribui para o rápido crescimento e desenvolvimento dos fatores produtivos para a melhoria da qualidade de vida. Aquelas idéias tradicionais sobre “espionagem industrial” ficam um tanto ultrapassadas ante a essa constatação.

A globalização dos mercados vem ocorrendo em parte devido ao próprio avanço tecnológico que tem propiciado o surgimento de consumidores semelhantes em várias partes do planeta e com isso a expansão das empresas globais que exercem forte pressão para existência de uma economia mundial sem fronteiras. Essa integração tem sido reforçada com tecnologia de processamento de dados, comunicações e transportes que potencializam a movimentação de informações, bens e pessoas com grande rapidez.

2.1.3.14 A formação de blocos

Um grande exemplo de aliança estratégica que encontramos na atualidade são os blocos econômicos por países em determinadas regiões geográficas do planeta.

Esses blocos são formados com objetivo principal de facilitar as relações comerciais e diplomáticas entre os países participantes e também criar condições para concorrer competitivamente em bloco em outras regiões pelo mundo.

A CEE expandiu os objetivos mais comuns da formação dos blocos e criou o EURO, moeda única, que a partir de janeiro de 1999¹, estará circulando em todos os países que compõe a Comunidade Econômica Européia. A implantação da moeda única tem por objetivo facilitar as relações comerciais com a unificação do câmbio e também passar a ter uma moeda com forte base monetária para fazer frente ao Dólar americano.

Como agir numa realidade global

Como consequência, a intensidade da concorrência global está crescendo em níveis sem precedentes. Como resposta a este cenário, dezenas de milhares de empresas no mundo, inclusive aquelas que competem velozmente entre si, estão compartilhando seus recursos e

¹ Nota do autor: Efetivamente a circulação aconteceu a partir de janeiro de 2002

suas experiências para desenvolver novos produtos, alcançar maiores economias de escala e obter acesso a novas tecnologias e novos mercados.

2.2 Associativismo

‘O associativismo foi a forma mais cerebral encontrada pelo homem para ultrapassar as suas imensas incapacidades’.

(Nuno Vasco da Cruz)

Segundo Romeu (2002) “associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas, com o objetivo principal de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos”.

2.2.1 Associativismo no mundo

O associativismo de empresas nasceu na Alemanha um pouco antes da Segunda Guerra Mundial, quando pequenas empresas começaram a se juntar com uma finalidade comum. Não para resolver problemas particulares, mas para resolver o problema maior do país e solucionar seus conflitos de produção. Assim, elas se uniram, estabelecendo a forma

embrionária do associativismo de empresas. No pós-guerra, esse conceito se cristalizou e se difundiu, principalmente na Alemanha, na França e no Japão, onde existem legislações muito específicas dando toda a força da Lei para que grupos de empresas pudessem se reunir unicamente para comprar em conjunto, conseguir crédito, vender em conjunto ou para formar uma grande associação executando todas essas operações.

No caso do Japão, as pequenas e médias empresas empregam, aproximadamente, 80% da mão-de-obra nacional nos setores industrial, comercial e de serviços e respondem por uma significativa parcela de faturamento, participando intensamente da performance econômica do país. Um dos fatores de sucesso da pequena e média empresa japonesa tem sido, sem dúvida, uma política governamental de apoio bastante sólida. Outro fator é a sua capacidade de organizar-se e trabalhar em conjunto, mesmo exercendo concorrência na atividade empresarial.

Uma das linhas de atuação da política governamental japonesa junto às pequenas e médias empresas é o apoio ao associativismo, objetivando torná-las capazes de adaptar-se tanto às mudanças na estrutura industrial quanto às da conjuntura internacional. As associações são regulamentadas e apoiadas pela Lei e são também estimuladas pelos grandes conglomerados japoneses que assim promovem maior eficiência no sistema de subcontratação ou terceirização. Estima-se em pelo menos 30% o grau de participação das pequenas e médias empresas japonesas em algum tipo de associação.

Existem atualmente, cerca de 900 associações de crédito e 50.000 cooperativas empresariais voltadas para o apoio da pequena e média empresa. As atividades desenvolvidas pelas associações de pequenas e médias empresas japonesas têm sido as mais diversas, desde

as mais frequentes e comuns, como centrais de comprar e de concessão de crédito, até as atividades de promoção e desenvolvimento humano.

Já na Europa, a comissão da comunidade européia reserva um interesse particular à cooperação internacional entre empresas, sobretudo às pequenas e médias. Nesse espírito, foi criado o “Bureau de Rapprochement dês Enterprises” (BRE), tendo por objetivo incentivar e possibilitar o encontro entre potenciais parceiros nos diferentes países da Comunidade Européia. As formas de cooperação que a BRE têm por finalidade promover incluem:

- Acordos de cooperação (compras, comercialização em conjunto, etc.);
- Integrações financeiras (criação de filiais, fusões, absorção, etc.).

Cada país da Comunidade Européia pode associar-se ao BRE, através de órgãos locais. Em Portugal, que tem toda uma legislação de apoio e inclusive regula a modalidade de “agrupamento complementar de empresas”, por exemplo, foi criado o Serviço de Apoio à Cooperação Internacional entre Empresas (SACIE) e o Serviço de promoção de Ações Coletivas (SPAC), que atuam tanto em contato estreito com o BRE, em nível internacional (europeu) quanto nacional, ligados ao Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais (IAPMEI).

Na Itália, um forte exemplo é o Consórcio de Aval, que possui 32 anos de existência e congrega mais de 20.000 micro e pequenas empresas, que entre si promovem o aval coletivo e alavancam seus limites de crédito.

A Alemanha por sua vez, dá tratamento preferencial à pequena e média empresa quando se trata de concorrência pública ou investimentos governamentais.(SEBRAE, 2000)

2.2.2 Associativismo no Brasil

‘Passaram alguns séculos de relações de dependência sem que as pessoas construíssem o hábito de se associar para resolver problemas. Em seu lugar foram institucionalizadas relações verticais, com decisões de cima para baixo, partindo de quem se apossou do poder. A isso se chama clientelismo. Ele impede que uma comunidade tenha capacidade de dinamizar seu potencial e, assim, de desenvolver-se.’

Fernando Dolabela

Depois de um longo período de concorrência predatória, as pequenas empresas de diferentes setores começaram a perceber que uma das vias de acesso mais rápido a modernização é o esforço compartilhado dos meios de produção. Sob a bandeira do associativismo empresarial, algumas das experiências começam a dar fruto no país.(SEBRAE, 2000)

2.2.2.1 O começo

Uma das experiências pioneiras, nos nossos tempos, foi a criação de uma central de compras de panificadoras, em São Paulo, em 1980. Foi um trabalho abrangente que congregou, em um ano, quase mil panificadoras para efetuarem a compra de alguns itens em conjunto. Pode-se imaginar a compra semanal de café, queijo e farinha, etc. para cerca de mil panificadoras e a redução de custos obtida com essa atividade. Com o tempo, surgiram os problemas naturais de uma iniciativa pioneira e inovadora. Mas apesar dos percalços, foi difundida a idéia do associativismo.

A partir dessa época, iniciaram-se novas experiências e começaram a surgir diversas manifestações em favor dessas idéias, registrando-se o surgimento de mais de cem centrais de compras nos cinco anos seguintes. Essas experiências com o tempo foram perdendo um pouco seu vigor inicial, por falta de apoio legal e institucional que congregasse esses esforços.

Hoje as experiências e as histórias registradas no Brasil são muitas e nos setores mais diversos. Entidades como o SEBRAE de vários estados têm incentivado, apoiado e até conduzido o processo de implantação. Entre os empresários, também é maior o respeito pela importância econômica e social das experiências associativas.(SEBRAE, 2000)

- Compras conjuntas – “Centrais de compras”

Também chamadas de compra compartilhada, é a forma mais simples de integração comercial e consiste num acordo entre um grupo de empresários que se junta para efetuar compras comuns para suas empresas. Na indústria, no comércio, na agricultura e na prestação de serviços, as empresas podem compartilhar a compra de mercadorias, matérias-primas, equipamentos, serviços e outros insumos.

O principal objetivo de uma Central de Compras é permitir que o grupo obtenha dos fornecedores condições especiais de negociação, proporcionando melhoria da competitividade das empresas participantes.

A criação de centrais de compras é uma idéia que já existe há algum tempo e uma infinidade de centrais já foram criadas no Brasil. A mais antiga que se tem notícia ainda funcionando é a Associação dos Varejistas do Espírito Santo, na cidade de Cariacica. No Paraná, uma das mais bem estruturadas é a Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas (ALES). Em Maringá no mesmo segmento foi criada a UNISUPER. Como resultado essas entidades vêm proporcionando um ganho significativo para a competitividade das empresas participantes.

2.2.2.2 O que esperam os empresários

É importante conhecer os resultados da pesquisa realizada no Paraná, em 1993, com 915 dirigentes de pequenas empresas.

Entre as expectativas que têm em relação às suas entidades de classe:

- 35,8% esperam realizações de ações que reduzam custos e promovam ganhos de escala do setor;

- 34% esperam ações modernizadoras que aumentem a competitividade do setor.

Quanto a soluções coletivas e/ou associações de interesse econômico tipo centrais, estas são suas respostas:

- 80,8% concordam que elas possibilitam um maior poder de barganha ao empresário e menores custos;
- 79,1% vêem como solução para as pequenas empresas;
- 69,9% confirmam que acreditam em centrais de interesse econômico como instrumentos;
- 66,9% concordam que essa junção viabiliza acesso a outros mercados, como a exportação;
- 50% pedem ajuda ao dizer que conhecem ainda pouco os detalhes dessas organizações;
- 47,3% concordam que essas soluções se aplicam ao seu tipo de empresa;
- 39,1% acreditam que é uma forma interessante para acessar novas tecnologias.

Fonte: Sebrae, 2000

2.2.2.3 Alternativas de ações associativistas no Brasil

- Compras conjuntas – ‘Centrais de compras’

Também chamadas de compra compartilhada, é a forma mais simples de integração comercial e consiste num acordo entre um grupo de empresários que se junta para efetuar compras comuns para suas empresas. Na indústria, no comércio, na agricultura e na prestação de serviços, as empresas podem compartilhar a compra de mercadorias, matérias-primas, equipamentos, serviços e outros insumos.

O principal objetivo de uma Central de Compras é permitir que o grupo obtenha dos fornecedores condições especiais de negociação, proporcionando melhoria da competitividade das empresas participantes.

A criação de centrais de compras é uma idéia que já existe há algum tempo e uma infinidade de centrais já foram criadas no Brasil. A mais antiga que se tem notícia ainda funcionando é a Associação dos Varejistas do Espírito Santo, na cidade de Cariacica. No Paraná, uma das mais bem estruturadas é a Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas (ALES). Em Maringá no mesmo segmento foi criada a UNISUPER. Como resultado essas entidades vêm proporcionando uma ganho significativo para a competitividade das empresas participantes.

- Aquisição de equipamento com utilização comunitária

Duas ou três empresas compram, por exemplo, uma máquina de alto custo e de tecnologia avançada e usam-na juntas, de maneira informal, ou até em termos de uma empresa prestadora de serviços.

Na França essa modalidade é conhecida como CUMA – Cooperativas de Utilização de Máquinas Agrícolas. São mais de 27.500 entidades. Sua finalidade é suprir as pequenas propriedades agrícolas de máquinas e equipamentos para torna-las produtivas dentro dos padrões mundiais, o que seria impossível para os proprietários individualmente.

- Central de Manutenção

No programa de Pólos de Modernização de Americana (SP) foi criada uma oficina com técnico especializado em manutenção de máquinas industriais de costura para atender a uma carência de muitas empresas. A Central de manutenção se caracteriza como uma “central de serviços”, pois pode ser constituída para a realização conjunta de qualquer tipo de serviço.

- Centrais de vendas

Existem muitas experiências na área dos chamados “shopping especializados”. No setor de confecções tem sido comum, como é o caso de Pólo das Malhas em Curitiba, o Shopping de Americana, o Ponto de Vendas do Distrito Federal, Vest Sul em Maringá, o Barracão de União da Vitória. Nesse último, algumas dezenas de mulheres proprietárias do setor de confecções transformaram um velho barracão da Rede Ferroviária em um Shopping.

Uma Central de Venda oferece alguns benefícios como:

- ¬ facilidade para comercializar os produtos;
 - ¬ menores custo de venda (comissões, fretes, etc.);
 - ¬ redução dos riscos com clientes duvidosos;
 - ¬ maior poder de negociação junto a clientes e também fornecedores;
 - ¬ aumento do fluxo de clientes e do número de compradores pela variedade de ofertas;
 - ¬ possibilidade de atingir clientes de maior porte, etc.
- Estratégias conjuntas de marketing

Grupo de empresas que organizam-se para realizar ações conjuntas com o objetivo de obter melhor resultados com menor investimentos. Incluem-se aqui as promoções coletivas, campanhas, feiras e também as centrais de vendas, etc.

- Negociação conjunta de crédito

Algumas empresas que se juntam para ter um movimento financeiro num só banco, viabilizando negociações interessantes em termos de empréstimos, aplicações, custos dos serviços, etc.

- Transporte coletivo

Pessoas, entidades e empresas que se juntam para viabilizar e diminuir custos de transporte. Pode ser de vários tipos:

- ¬ um ônibus para transportar trabalhadores de várias empresas;
- ¬ um caminhão faz a distribuição de produtos de mais de uma empresa;
- ¬ uma caçamba supre de argila várias indústrias de cerâmica.

- Treinamento Coletivo

Empresas que se juntam para viabilizar treinamentos, consultorias especiais através do SENAI, SEBRAE ou de empresas de consultoria. O setor moveleiro e de confecções do sul do Brasil tem sido muito bem servido em ações ligadas a aspectos técnicos de produção via SENAI. Uma das modalidades dessa ação é o treinamento acoplado à consultoria, cujo treinamento dos dirigentes é coletivo e complementado por consultoria personalizada para cada empresa participante.

- Representatividade política

Principalmente no caso de entidades tradicionais, associações e sindicatos

- Pesquisa e desenvolvimento tecnológico

Parceria de grupo de empresas e institutos para investir em pesquisa comum, cujos resultados beneficiam a muitos.

- Melhoria da Qualidade

Ações voltadas para atender a implantação do sistema de qualidade total e/ou específico de padrões técnicos, já feitos para muitos setores como metal-mecânico, cerâmico, construção civil, etc.

- Consórcios de exportação

Embora com dificuldades, essa experiência tem sido testada, seguindo modelos de outros países. Esses consórcios apresentam os seguintes benefícios e/ou vantagens:

- Incremento das vendas;
- Acesso a mercados internacionais;
- Aumento do conhecimento em *marketing* internacional;
- Usufruto de incentivos e/ou benefícios sociais;
- Utilização da capacidade ociosa de produção;
- Acesso a créditos especiais;
- Facilidade para viabilizar as atividades complementares de uma exportação, inclusive porte de negociação e exigências legais;

→ Redução dos custos operacionais do processo de venda.

- Formação de núcleos de produção

Principalmente em grupos informais de produtores rurais ou de artesões.

- Biblioteca técnica

É uma espécie de central de serviços especializados onde são adquiridos informativos e revistas técnicas, que ficam a disposição dos associados num sistema comum de consultas.

- Redes de serviço

Associação de empresas de assistência técnica especializada em um produto, como é o caso do Serviço Autorizado Brastemp (SAB).

2.2.3 Pontos fortes e fracos do Associativismo

Romeu(2002), afirma: *“Enganam-se aqueles que acreditam que, ao participar de um grupo associativista, trabalharão menos e os resultados virão com maior facilidade. Pelo contrário, exige-se muita dedicação, espírito associativista e, além disso, atitudes cooperativistas, para ajudar e ser ajudado”*.

O mesmo autor em seu artigo estabelece os pontos fortes e fracos do associativismo:

2.2.3.1 Pontos fortes

- **UNIÃO** - Os empresários são desunidos e agem individualmente. A rede associativista proporciona uma união capaz de fazê-los pensar coletivamente e permite uma troca de experiências que os faz crescer no conjunto.
- **ACULTURAMENTO** - Há um ganho significativo na cultura empreendedora da grande maioria dos empresários que participam de uma rede associativista.
- **COMPRAS CONJUNTAS** - A realização de compras conjuntas em grandes quantidades proporciona aos empresários maior poder de barganha e acesso a grandes fornecedores, disponíveis, até então, através de empresas atacadistas.
- **MARCA** - A utilização de uma marca forte na fachada do estabelecimento é um avanço e um dos pontos mais importantes de uma Rede. A marca associa o negócio à Rede, cujo conceito, bem trabalhado na mídia, proporciona retornos satisfatórios.
- **CAPACITAÇÃO** - Os empresários e seus funcionários atendem ao apelo para se capacitar, a fim de enfrentar a concorrência impiedosa das grandes

empresas. Isso proporciona melhoras significativas na gestão do negócio, na qualidade de trabalho e no atendimento aos clientes.

- **LUCRATIVIDADE** - O aumento no faturamento, graças aos benefícios proporcionados pela rede; os resultados com o desenvolvimento de produtos similares, sem esquecer da qualidade; e a aplicação de melhores margens de comercialização, faz com que as empresas apresentem um aumento considerável de sua lucratividade.
- **PARCERIAS** - As ações conjuntas com fornecedores e distribuidores possibilitam a realização de campanhas de promoção, com preços menores do que os demais estabelecimentos não associados. A parceria com uma financeira, com juros e taxas menores, proporciona atratividade aos consumidores para compras financiadas, ao mesmo tempo que propicia um custo operacional menor para a empresa.
- **CONCEITO DE LOJA** - As recomendações da rede quanto aos aspectos de apresentação das lojas têm proporcionado uma melhoria no conceito de loja dos empresários associados. Essas recomendações vão desde uma fachada, um lay-out apropriado, até a informatização, passando por uniformização e aparência pessoal dos funcionários.
- **PATROCÍNIO** - Várias são as redes que desenvolvem boas parcerias com os fornecedores e obtêm com isso patrocínio para seus eventos, promoções, fachadas, melhorias no ponto de vendas etc.

- **AUMENTO DE COMPETITIVIDADE** - Comprando bem e barato, melhorando seu mix de produtos, entendendo as necessidades de seus clientes, capacitando-se gerencialmente, treinando sua equipe e organizando melhor seu estabelecimento, os empresários de uma rede associativista tornam-se mais competitivos.

2.2.3.2 Pontos fracos

- **ANSIEDADE** - Os empresários querem ver os resultados imediatamente. É necessário um tempo de maturação para a consolidação do grupo. Deter essa ansiedade é uma tarefa importante para o sucesso da rede.
- **QUALIDADE DOS ASSOCIADOS** - As redes que privilegiam a quantidade em vez da qualidade na seleção de seus associados vão se ressentir, no futuro, de que a participação desses não é tão intensa quanto se desejava. A mentalidade individualista, a inadimplência, a resistência às mudanças e o descumprimento das normas fazem-se presentes nessas redes e contribuem para desmotivar os que estão se empenhando para o sucesso da união.
- **DISPARIDADE DE FATURAMENTO** - A existência de grandes, médios e pequenos estabelecimentos, em uma mesma rede, tem dificultado as ações

conjuntas, principalmente quando existe rateio dos custos. Recomenda-se que o grupo seja formado por empresas que possuam portes parecidos, para que as ações propostas possam ser assimiladas e realizadas sem prejuízo. É importante que se tenha em mente que a união deve ser feita para ajudar e não para prejudicar.

- **RECURSOS FINANCEIROS ESCASSOS** - Muitos associados ressentem-se da falta de recursos financeiros e, por essa razão, não conseguem investir em sua loja e acompanhar a evolução do grupo associativista, causando, conseqüentemente, um desgaste na imagem da rede.
- **FALTA DE HABILIDADE PARA DECISÕES EM CONJUNTO** - Todos nós elogiamos a democracia, porém, no dia-a-dia das empresas, a autocracia impera. Ao participar de um grupo, o empresário deve saber que é necessário acatar a decisão da maioria e que suas idéias, quando colocadas, deverão ser bem fundamentadas, para que possam ser aceitas.
- **ESPECULAR SOBRE AS NEGOCIAÇÕES** - Um dos maiores problemas que ocorre nas redes constituídas é o de um associado querer levar vantagem sobre os demais. Fatos assim acontecem por sugestão dos próprios vendedores, que procuram aliciar para desestruturar o grupo. É importante saber que, mais cedo ou mais tarde, isso chegará ao conhecimento de todos e, provavelmente, esse associado será excluído da associação.

2.2.4 Formação de uma rede associativista

‘O empreendedorismo coletivo é um meio de fortalecer o individual. As sinergias valem muito. Temos que construir sinergias entre grandes e pequenos e entre o empreendedorismo coletivo e o individual.’

Ignacy Sachs

A iniciativa, em geral, surge de um ou mais empresários de vanguarda, de um mesmo ramo de atividade, que esperam, ao unir suas forças, poder competir em melhores condições com as grandes empresas. Normalmente, essa união tem, no início, intenção de conseguir melhores preços com a realização de compras conjuntas, porém, com o tempo, outras vantagens são percebidas. Ao desfrutar dessas novas conquistas, os empresários crescem profissionalmente, gerando reflexos em suas empresas, que se tornam competitivas e experimentam considerável aumento em seus lucros. Entretanto, para que tudo isso ocorra, esses empresários precisam abolir dois paradigmas que se encontram enraizados em nossa cultura empresarial:

O SEGREDO É A ALMA DO NEGÓCIO

" Negócios baseiam-se no segredo, mas o sucesso tem base na cooperação"

John H. Patterson

Esse conceito foi aceito durante muito tempo como a única forma de se obter sucesso nos negócios. Nenhum empresário conversava com outro, para evitar que suas idéias fossem copiadas. Essa falta de comunicação permitia que os fornecedores vendessem a cada um por preços diferentes e todos achavam que tinham o melhor preço da região.

O MEU CONCORRENTE DEVE DESAPARECER

*"Quando a casa do nosso vizinho está em
chamas, a nossa própria está em perigo"*
Horácio

Quantos empresários dariam graças a Deus se o seu concorrente desaparecesse?
Quantos acreditam que o melhor é ficar sozinho em um determinado mercado? Esse egoísmo demonstra mais medo do que competência. Será que a saída do concorrente do mercado hoje não pode anteceder a minha amanhã?

Quadro 5 - Perfil de empresa associativista ou individualista

EMPRESA DE PERFIL ASSOCIATIVISTA	EMPRESA DE PERFIL INDIVIDUALISTA
<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha informações e idéias • Tem gestão transparente • Busca resultados de longo prazo • Toma decisões de forma colegiada • Empreendedor não se considera o dono da verdade • Vê no concorrente ou fornecedor um aliado com quem pode aprender • O processo produtivo ou de vendas é tão importante quanto os resultados • Não tem pruridos de copiar bons exemplos de outras empresas • É sempre solidária com os colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Esconde dados e idéias • Administração fechada • Tem visão imediatista • As decisões são tomadas isoladamente • Tem dono personalista, voluntarioso, que tenta resolver tudo sozinho • Vê o concorrente/fornecedor como um adversário a ser superado • Preocupa-se apenas com os resultados finais do negócio • Entende que tudo deve ser fruto de projeto nascido internamente • Evita assumir compromissos com os parceiros

Fonte: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, julho/2002

2.3 Competitividade

“Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras, responsáveis e eficientes em termos de custo. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças, a fim de adquirir vantagem competitiva.”

Kanter(2000)

Segundo Ohmae(1991) *“A maximização da contribuição para com os custos fixos não vem naturalmente. A tradição e o orgulho fazem com que as empresas queiram ser melhores em tudo, fazer tudo sozinhas. Mas as empresas não podem mais se permitir esta postura solitária.”*

No contexto das pequenas empresas, a necessidade de cooperação torna-se ainda mais dramática, devido às desvantagens próprias da sua representatividade, traduzida em baixo volume de produção, pequeno volume de vendas e inexistência de economia de escala.

Segundo o SEBRAE, como consequência de sua fragilidade financeira, as pequenas empresas têm, constantemente, problemas de capital de giro e dificuldades de acesso ao crédito bancário.

Entre as dificuldades que diminuem as possibilidades de as pequenas empresas serem competitivas diante das médias e grandes empresas, são citadas pelo SEBRAE as seguintes:

- ♣ Ficam espremidas entre dois fortes grupos de pressão: grandes fornecedores e grandes compradores;
- ♣ Dependem de atacadistas e intermediários, que encarecem os preços finais;
- ♣ Têm pouca representatividade política e social e, portanto, baixo poder de pressão;
- ♣ Têm pequeno poder de negociação.

Em consequência dessa situação, surgem áreas críticas que prejudicam o desenvolvimento da pequena empresa:

- ♣ **Suprimentos:** devido ao baixo poder de barganha, normalmente as pequenas empresas acabam comprando mais caro insumos e as mercadorias.
- ♣ **Tecnologia:** a pequena empresa permanece prisioneira de produtos e processos tradicionais de fabricação, com dificuldades de acesso à inovação e à tecnologia avançada.
- ♣ **Comercialização:** Pequenas empresas raramente podem reunir meios necessários para desenvolver ações de marketing, estudos de mercado, análises

de oportunidades etc., permanecendo vulneráveis perante fornecedores e clientes, que lhes impõem suas próprias condições.

- ♣ **Recursos:** Pelo fato de exercer sozinho a função de direção, o pequeno empresário fica preso a problemas de ordem administrativa e gerencial que o impedem de freqüentar cursos de atualização e de especialização.

A tendência associativista e de cooperação entre empresas, na base da conjugação de interesses, aparece na ótica do SEBRAE como uma alternativa importante para ajudar as pequenas empresas a vencerem os múltiplos aspectos de seu isolamento.

Mecanismos como cooperação, alianças, parcerias e associação proporcionam às empresas resultados mais elevados em certas funções, sem prejudicar sua independência. Assim, oferecem-lhes possibilidade de superar dificuldades, sem, contudo, reduzirem as vantagens peculiares à sua condição, como, por exemplo, a estrutura pequena e leve.

Em artigo publicado pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios(2002), aponta que o Brasil tem mais de 10 milhões de pequenos negócios, entre comércio, indústrias e prestadoras de serviços. Menos da metade são empresas formais, responsáveis por 20% do produto Interno Bruto(PIB) e por 45% dos empregos com carteira assinada. Só que as firmas pequenas chegam a ser oito vezes menos produtivas que as médias e grandes, o que revela um dos principais motivos para o alto índice de mortalidade dos pequenos empreendimentos, que passa dos 70% no quinto ano de funcionamento.

Há quem diga que a falta de competitividade está diretamente ligada à falta de capital. Mas somente acesso ao crédito não resolve o problema, sentencia Johannpeter (2002).

Em artigo elaborado pelos professores Manfredo Krieck e Gérson Tontini(1999) da Universidade Regional de Blumenau(FURB), com o título *Qualidade da Gestão da Micro e Pequena Empresa como fator chave para sua sobrevivência*, afirmam que:

“O crescimento desordenado do segmento das MPE,s, até como solução paliativa para o reordenamento econômico do mercado – trouxe, por sua vez, o comprometimento da qualidade da gestão desses pequenos negócios, movidos “a toque de caixa” para serem competitivos, enquanto descuidavam-se aspectos de ordem profissional, financeira, estratégica e operacional. Ao somatório disso tudo pode-se creditar, a priori, a curta sobrevivência da maioria dessas organizações, representadas pelos números fornecidos pela FAMPESC(1998) e compilados, em nível mundial, pelo relatório da OCDE(1996):

Quadro 6 - Proporção de sobrevivência de novas pequenas e médias empresas

Locais	Tempo de sobrevivência		
	1 ano	3 anos	5 anos ou mais
Santa Catarina/Brasil	40%	20%	10%
Estados Unidos	85%	60%	38%
França	84%	62%	48%
Alemanha	86%	70%	63%
Itália	87%	66%	54%
Inglaterra	87%	62%	47%

Fonte: FAMPESC–Federação das micro e pequenas empresas do estado de Santa Catarina-1998

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - 1996

Em depoimento sobre o programa empreender Gelson Merísio – Presidente da Facisc e Vinícius Lummertz – Diretor Superintendente do SEBRAE/SC, dizem ter observado que:

“Mesmo os concorrentes diretos, nas reuniões do empreender, aprenderam que o diálogo e o

associativismo fazem muito bem para o bolso e à sobrevivência da empresa, fazendo baixar a taxa de mortalidade empresarial de 50% para 15%.”.

Em uma pesquisa realizada sobre a mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes (SEBRAE, 1999), foi constatado que os problemas e dificuldades enfrentadas pelas empresas são muitos e em alguns casos fogem ao seu poder de ação, como no caso da recessão econômica. De modo geral as principais dificuldades dos empresários estão relacionadas à falta de capital de giro (52%), e a alta carga tributárias (26%).

Em função destas características, podem ser levantados um conjunto de problemas que são mais comuns nas PME's, os quais podem ser agrupados, conforme quadro 07, abaixo :

Quadro 7 - Conjunto de problemas mais comuns nas MPE' s

Aspectos	Problemas
Gestão	Deficiência na condução Falta de Delegação Desconhecimento de variáveis macroeconômicas
Poder de Negociação	Frente a fornecedores e clientes; Frente a entidades financeiras; Frente a organismos públicos
Custos	Escassez e/ou ausência de uma política de custos
Estratégia de Mercado	Falta de organização na comercialização Falta de planos de vendas Necessidade de maior vinculação com o mercado

Finanças	<p>Dificuldade no tratamento a variáveis macro e microeconômicas;</p> <p>Dificuldades em conseguir crédito por ter garantias insuficientes;</p> <p>Dificuldade em obter e manter capital de giro</p>
Escala	Baixos níveis de produtividade
Produção	<p>Escasso planejamento</p> <p>Obsolescência tecnológica</p>
Estrutura de Vendas	<p>Necessidade de dimensionamento</p> <p>Escassa força de vendas</p>
Capacitação	<p>Falta de motivação nos diferentes níveis;</p> <p>Escasso treinamento;</p> <p>Falta de informação</p>
Diversificação de Produtos	<p>Necessidade de dimensionamento</p> <p>Falta de especialização</p>
Aceitação no mercado	<p>Escassa participação</p> <p>Posicionamento nulo</p>

Fonte: CÂNDIDO e ABREU – Aglomerados Industriais

Dentre as dificuldades que diminuem as possibilidades de serem competitivas diante de médias e grandes empresas, podem ser citados:

- Forte pressão de grandes fornecedores e grandes compradores;
- Dependem de atacadistas e intermediários que encarecem seus preços finais;

- Têm pouca representatividade política e social e, portanto, baixo poder de pressão;
- Têm pequeno poder de negociação.

Por diversas razões, pode-se prever com segurança que a competição entre as empresas crescerá muito nos próximos anos, afirma Raimar Richers(2002), concluindo com uma bem humorada profecia *“A pressão vai ficar insuportável. Ainda bem que eu não estarei vivo para ver isso”*.

Falando em competitividade das micro e pequenas empresas, Casaroto Filho(1999), afirma:

‘Num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, só o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva. Esse é um processo cultural de longa maturação. Mesmo que os empresários tomem a iniciativa de criar suas redes de empresas, o sucesso será obtido se houver um modelo de desenvolvimento local, com a participação de toda a sociedade’.

2.3.1 Competitividade segundo o IAD

A visão de competitividade do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), é baseada em quatro níveis, envolvendo governo, instituições e as próprias empresas em seus ambientes externo e interno(Figura 02). Foi dado destaque proposital ao fator entrelaçamento entre as empresas, pois ele será o desencadeador da reação que vai alterar as funções das

instituições representativas das empresas e as relações entre essas instituições e as funções governamentais.

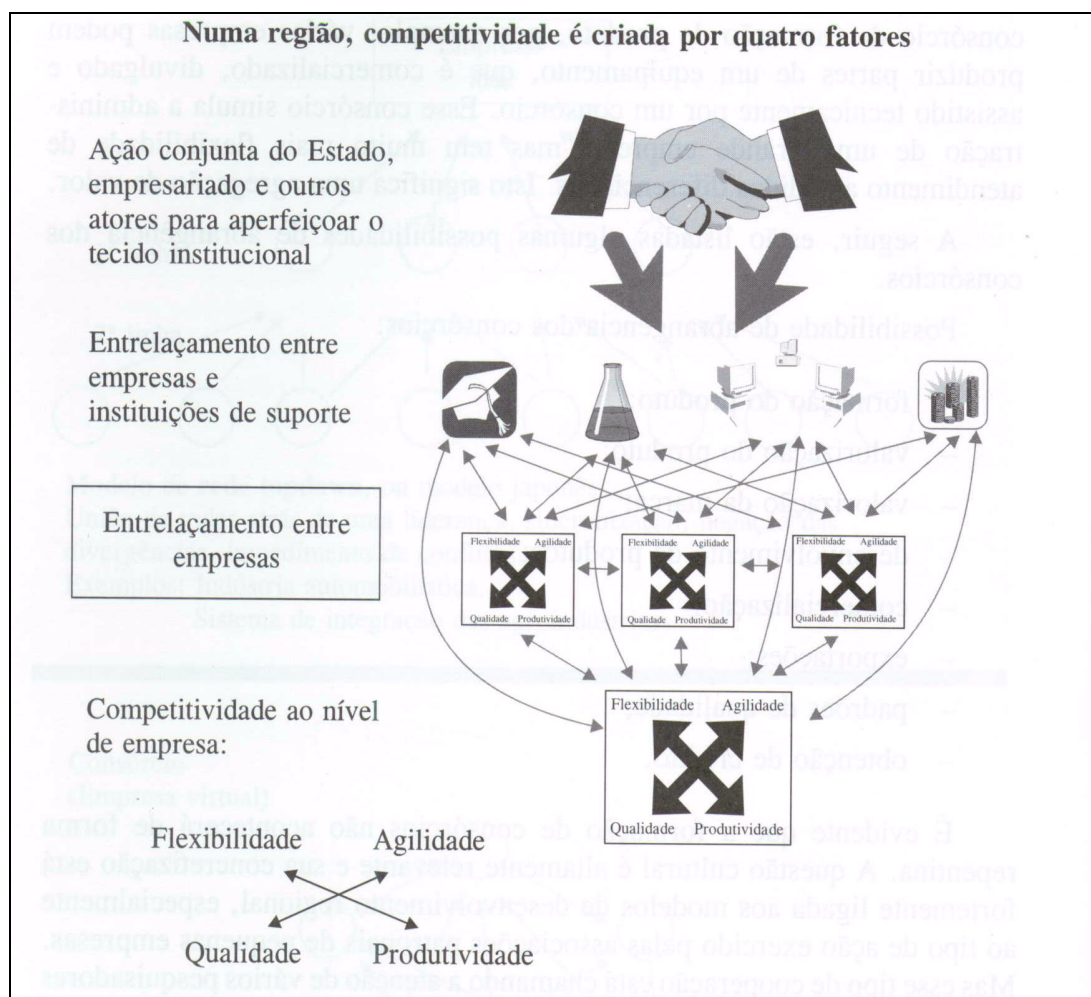


Figura 2 - Competitividade segundo a visão do IAD

Fonte: CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999, p. 36

O IAD, apresenta ainda a sua visão sobre as condicionantes da “cooperação”,(figura 03) as quais foram complementadas com observações de Nelson Casarotto Filho e Luis Henrique Pires, autores do livro Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.

COOPERAÇÃO NÃO DEMANDA:

- | União de todos atrás de uma liderança;
- | Uma ação totalmente sincronizada em conjunto;
- | Ausência de conflitos entre parceiros;
- | Negação de interesses divergentes.

COOPERAÇÃO NECESSITA DE:

- | Troca de informações entre várias empresas;
- | Estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- | Desenvolvimento de visão estratégica;
- | Definição de áreas de atuação;
- | Análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- | Definição das contribuições dos parceiros.

COOPERAÇÃO AINDA SIGNIFICA:

- | Abandonar o individualismo;
- | Saber tolerar, ceder;
- | Aceitar que o concorrente é um semelhante;
- | Banir as expressões do tipo: *‘Cada um por si, Deus por todos’*; ou a máxima da concorrência perfeita: *‘Todos contra todos’*.

Figura 3 - Condicionantes da Cooperação

Fonte: CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999, p. 37

Os autores acima, afirmam ainda que: *cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir o seu desenvolvimento equilibrado.*

2.4 Micro e Pequenas Empresas

Afinal o que é a Micro e pequena empresa(MPE's)?

Não há uma definição aceita universalmente. Alguns autores, porém, acreditam que é possível uma definição mais específica do significado do termo MPE's, e para isso se valem das variáveis emprego e investimento para identifica-las, enquanto outros se utilizam das variáveis volume de vendas e consumo de energia na tentativa de obter um conceito mais exato (BARROS, 1978).

Para Gonçalves (1995), *“as pequenas empresas de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros”*

As pequenas e médias empresas(PMEs) são muito importantes na economia de qualquer país. Elas são responsáveis por grande parte da produção industrial nacional e mundial, por isso, estão merecendo consideração e reconhecimento crescentes por parte dos governos, órgãos empresariais, estudiosos e pesquisadores do tema. Por ter características próprias este segmento enfrenta dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas.

2.4.1 Perfil das Micro e Pequenas Empresas

Parcela ponderável da economia brasileira é conduzida pelas micro e pequenas empresas. Os dados a seguir demonstram este potencial:

- 4,5 milhões de MPE's;
- 98% de todas as empresas do país;
- 59% dos empregos;
- 48% da produção;
- 42% dos salários.

No ANEXO B, encontramos mais alguns números que dão a noção exata da participação das MPE na economia nacional.

Mais de 95% de todas as empresas dos países, desenvolvidos ou em desenvolvimento, são micro e pequenas e têm importância fundamental nas suas economias. Muitos dos maiores grupos econômicos existentes no mundo nasceram como micro ou pequena empresa.

Classificação De Empresas

O Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB (1995), observa o aspecto da classificação de empresas segundo o seu tamanho, afirmando que é esta variável (o tamanho) que ainda serve como indicador mais acessível as organizações produtivas, posição corroborada pela OCDE, para quem a pequena empresa é a que tem menos de 100 funcionários. Com base nessa classificação, cujo padrão é seguido por alguns países, o CETEB afirma com segurança que 99,1% do total das empresas existentes no país pertencem a esse seguimento econômico denominado Micro e Pequena Empresa.

a)Por Número De Empleados

O SEBRAE utiliza o critério tamanho para a classificação, porém desdobrando a classificação entre microempresa, pequena, média e grande empresa.

- ME (*Microempresa*): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
- PE (*Pequena Empresa*): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
- MDE (*Média Empresa*): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
- GE (*Grande Empresa*): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Fonte: www.sebrae.com.br – acessado em 18/10/2002

Tabela 1 - O tamanho das empresas brasileiras

Classificação por número de empregados (em %)

Número de empregados	% Empresas	% Acumulado
0 a 4	81,37	81,37
5 a 9	10,54	91,91
10 a 29	5,79	97,70
30 a 49	0,92	98,62
50 a 99	0,65	99,27
100 a 499	0,59	99,86
acima de 500	0,14	100,00

Fonte: Cadastro central de empresas, 1998, IBGE

b)Classificação das empresas por faturamento

O Estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte, fixa em seu artigo 2º, o critério de enquadramento das mesmas, estipulando como microempresa aquelas cuja receita bruta anual é igual ou inferior à R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), e como pequena empresa as que tenham receita bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)

Fonte: www.mdic.gov.br - acesso em 24/11/02

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, é a seguinte:

- } **Microempresas:** receita operacional bruta anual até R\$ 900 mil (novecentos mil reais).
- } **Pequenas empresas:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 900 mil (novecentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 7,8 milhões (sete milhões e oitocentos mil reais).

Fonte: www.bndes.gov.br - acesso em 13/08/02

No Brasil, o critério mais usual para definição de MPE's é o adotado pelo IBGE.

Para Santos(1998) as PME' s têm um ~~de~~ relevante papel econômico e social nas economias capitalistas no que refere-se à geração de emprego e renda, possuindo uma série de vantagens, dentre as quais a sua maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde encontram-se inseridas. Para Souza & Bacic(1998) as PME' s, em geral, conseguem reunir as competências e qualificações para acompanhar rapidamente seus concorrentes, em função da sua maior capacidade de diversificação e flexibilidade. No entanto, poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar. Nas PME' s, a avaliação e o risco econômico é mais influenciado pela intuição, o que em determinadas circunstâncias pode representar uma vantagem que se manifesta em maior

flexibilidade e capacidade de adaptação a novas restrições. Por outro lado, problemas de gestão podem se acumular sem serem claramente diagnosticados até que apareçam na forma de dificuldades financeiras de tal monta que podem inviabilizar o funcionamento da empresa

Nelson Colossi e Roberta C. Duarte enfatizam:

‘Muito dos principais problemas enfrentados pelas MPE’s podem ser atribuídos tanto à falta de condições de se ‘fazer ouvir’ pelas autoridades governamentais, por ter pouco poder de barganha em negociações comerciais e por não possuir fundos para promover seu próprio desenvolvimento. Estes problemas não podem ser resolvidos pelas MPE’s isoladamente, mas da união entre elas pode resultar a força necessária para enfrentar essas dificuldades e conseguir vantagens que individualmente seriam inatingíveis. Com esse objetivo, diversos grupos empresariais têm se unido, formando associações, cooperativas, congregações e comunidades, na tentativa de sanar as deficiências que possuem individualmente. Essa, entretanto, não tem sido uma tarefa fácil, principalmente quando se considera que muitas dessas empresas concorrem pelo mesmo segmento de mercado.’

O livro *‘desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte’*, iniciativa do SEBRAE, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento(PNUD) que, juntos, empreenderam esforços para estudar a problemática dos micro e pequenos empreendedores no Brasil, provocar respostas e apontar um norte para o futuro desse importante segmento econômico e social. A coordenação dos trabalhos foi confiada ao professor Ignacy Sachs, da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris, e envolveu a participação de mais de 30 especialistas brasileiros nos diversos temas tratados.

Entre os pontos estudados, destacam-se a potencialidade do novo rural brasileiro, a complexidade da economia real, o mercado informal, os instrumentos para incentivar a formalização de empreendedores, o cooperativismo e o associativismo.

A sexta edição da Revista Sebrae (2002, p.47), aborda a questão do Empreendedorismo compartilhado, com o seguinte teor:

“O empreendedorismo compartilhado não deve ser visto como o oposto do empreendedorismo individual. Eles não são antiéticos. Ao contrário, ações compartilhadas podem representar um valioso respaldo para o empreendedor individual. Nos chamados ‘sistemas(ou arranjos) produtivos locais’, é possível testemunhar sinergias extremamente benéficas entre os empreendimentos, que resultam exatamente de um balanço saudável entre cooperação e concorrência. O fato dos empreendedores de um mesmo ramo competirem entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, ao aprimoramento da infra-estrutura e da rede de serviços locais, à atuação conjunta nos mercados para compras e vendas compartilhadas, à negociação com os poderes públicos locais e nacionais”.

2.4.2 Perfil dos proprietários e dirigentes das MPE's

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE/SC (1999), sobre a Mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes, estabeleceu um perfil dos sócios, o qual apontou que as empresas costumam ser abertas principalmente por pessoas na faixa dos 30 a 39 anos, tanto as que morrem como as que sobrevivem, nesta última contudo há uma participação maior das pessoas na faixa dos 40 aos 49 anos. Nas empresas que fecharam as pessoas na faixa de 18 aos 24 anos, é o dobro, mostrando que pessoas mais maduras tem maior chance de sucesso nos negócios.

No que se refere ao fato da pessoa que abre uma empresa ser do sexo masculino ou feminino, este fator obteve percentuais muito próximos em empresas que permanecem em atividade e naquelas que fecharam, não sugerindo portanto conotação com o desempenho do

empreendimento. Constatou-se uma participação de mais de 30% por parte das mulheres nas empresas entrevistadas.

Uma variável que merece atenção é a escolaridade, contrariando previsões iniciais da sua influência sobre o andamento dos negócios, os dados mostraram praticamente uma mesma distribuição do nível escolar nos dois casos. Os empresários entrevistados, possuem na sua grande maioria (mais de 70%) pelo menos o 2º grau completo e cerca de 30% deles nível superior. Sabe-se que o perfil geral da população está bem abaixo desses níveis sendo de se imaginar portanto que parte das pessoas com menor formação escolar tenham suas empresas atuando no setor informal.

Quanto ao perfil ocupacional dos entrevistados antes de constituírem suas empresas, as características registradas nos dois grupos, praticamente mantém-se as mesmas. Mais de 90% trabalhavam antes de ter a empresa, sendo a maioria como funcionário de empresa privada. No caso de empresas em atividades registrou-se uma parcela maior de ex-donas de casa e nas extintas de pessoas aposentadas.

A maioria dos empresários entrevistados reuniam alguma experiência, antes de abrirem seus negócios, tanto os que continuam em atividade quanto os que fecharam suas empresas. A diferença encontra-se no tipo de experiência que tiveram. Nas empresas que sobreviveram há uma grande incidência de casos (21%) de pessoas que tiveram experiência em cargos de diretor/gerente contra 6% das empresas que fecharam. Nas empresas extintas há uma incidência maior de experiência como autônomo, do que nas empresas em atividade, contudo, a experiência mais comum em ambos os casos é como funcionário de outras empresas.

2.4.3 Fatores de sucesso nas MPE's

As justificativas apresentadas pelo SEBRAE/CACB para a criação do projeto empreender é de que às micro e pequenas empresas – (MPE's) têm, na maioria dos países em desenvolvimento, um alto índice de mortalidade, chegando em algumas regiões e em alguns setores a mais do que 50%, no seu primeiro ano de vida. Esta elevada mortalidade tem razões conhecidas pelos órgãos de apoio e fomento de todos os países:

- Gestão deficiente;
- Falta de formação do empresário e de seus funcionários;
- Uso de tecnologias defasadas;
- Baixa quantidade dos produtos/serviços ofertados;
- Dificuldade para acessar linhas de crédito;
- E muitas outras.

Além das deficiências já apontadas acima, os empresários das MPE's, encontram ainda uma série de dificuldades, a saber:

- Devido a sua pequena formação escolar e profissional “não aprendeu a aprender”, ou seja, não consegue extrair novos conhecimentos quando lê uma revista, visita uma feira, conversa com fornecedores, clientes ou mesmo concorrentes;
- Está isolado em sua empresa, não tendo interlocutores adequados para ajuda-lo a raciocinar e desenvolver novas alternativas para a solução de seus problemas;
- Vê os outros empresários como “inimigos pessoais” e não como competidores de um mesmo segmento. Como consequência, não mantém nenhum relacionamento com eles impedindo qualquer intercâmbio de experiências empresariais;
- No seu isolamento interno e externo, desconfia de todos, inclusive das entidades que podem auxiliá-lo. Assim sendo, funcionários, clientes, fornecedores, bancos, entidades de apoio empresarial, entidades de classe e associativas, governo, etc., são vistos como “aproveitadores” dos seus pequenos recursos;
- Define seus problemas, necessidades e idéias de forma difusa e abstrata, criando obstáculos para uma análise adequada. Por esta razão, acredita que a culpa de todas as suas dificuldades se encontram “sempre fora da empresa”.

Pelas razões expostas acima, estratégias tradicionais de apoio as MPE's, baseadas na oferta de serviços e produtos para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empresários produzem um resultado parcial.

O projeto empreender traz uma proposta inovadora, pois estimula os empresários a se auto-organizarem a a definirem as suas demandas.

Na tentativa de auxiliar o pequeno empresário, o *British Institute of Management*, elaborou um modelo de análise dos pontos fundamentais para o sucesso das MPE's (ANEXO D). O modelo serve de análise para avaliar as perspectivas de sucesso e fracasso de MPE's, baseando-se no pressuposto de que a administração de MPE's difere da administração de grandes empresas, por exigir do empresário conhecimentos profundos sobre todas as funções gerenciais.

Este modelo é abrangente, pois trata os fatores de sucesso das MPE's relacionados a várias áreas e momentos da administração. Segundo o modelo, há sete pontos que merecem toda atenção dos dirigentes: a)*recursos humanos*: o sucesso das pequenas empresas está intimamente ligado à capacidade e habilidade de um grupo pequeno de indivíduos, principalmente à competência administrativa do dirigente; b)*determinação do produto*: a idéia inicial do negócio e a definição ao longo do tempo dos produtos a serem produzidos são fundamentais; c)*estrutura administrativa*: deve-se adotar a estrutura mais condizente com os objetivos e características do negócio; d)*aspectos fiscais e legais*: o conhecimento das restrições e facilidades neste campo é decisivo na lucratividade e sobrevivência da empresa; e)*planejamento de marketing*: o conhecimento do mercado, e em especial do consumidor é a chave para as boas vindas; f)*planejamento das finanças*: em pequenas empresas há poucos recursos, e estes devem ser muito bem aplicados; g)*crescimento planejado*: a transição de tamanho da empresa é um momento muito delicado.

Com base numa pesquisa feita pelo IBGE em 1997, o economista Marcelo Néri, chefe do Centro de Políticas Sociais do Instituto Brasileiro de Economia, órgão da Fundação Getúlio Vargas (FGV), analisou as diversas variantes que impactam na composição do lucro de uma empresa nanica. Dez dessas variantes estão listadas abaixo, por ordem de importância.

1. **Ser empregador:** a empresa que emprega pelo menos uma pessoa tem lucro líquido mensal 32,8% maior do que o empreendedor que trabalha por conta própria. *‘a explicação está na lei da Mais-valia, de Marx: o funcionário gera um ‘excedente de produção’(produtividade), que resulta em ganhos para o empregador’*, analisa Néri. Empregar parentes pode ser mais barato, mas a produtividade média é de 5,2%, abaixo da de empregados não-familiares, de 7,8%.

2. **Controle das contas:** um bom acompanhamento da situação financeira do negócio aumenta o lucro líquido mensal em 48,8%, mostra a pesquisa. Aqui, importa muito o quanto o empreendedor sabe ler um balanço. *“É imprescindível entender o que está acontecendo com a empresa a partir do próprio balancete”*.

3. **Boa formação:** quanto mais anos de estudo o empreendedor tiver, tanto maior será o lucro da empresa. A taxa de retorno por ano de educação formal é de 5,9%. *‘Negócios feitos só na base da intuição, ou aqueles que não unem a prática ao conhecimento formal, tendem a dar errado’*.

4. **Trabalho compensa:** engana-se quem acha que o dono do seu próprio negócio trabalha menos. A pesquisa mostra que, quanto mais ele labuta, mais ganhos a empresa tem. Para cada hora trabalhada além da jornada semanal média de 43,5 horas, o lucro líquido

aumenta 1% ao mês. Ao contrário, o empreendedor que tem outra atividade lucra 9,3% a menos.

5. **Fora de casa:** empresas montadas longe do ambiente doméstico podem registrar faturamento 60,5% maior do que as que funcionam em casa. O mais indicado é separar o escritório da casa, mas se houver um local exclusivo para a atividade, o lucro decorrente pode ser 38% maior.

6. **União faz a força:** aquele que pertence ou usa serviços de cooperativas, quaisquer que sejam elas, tem lucro 36% maior.

7. **Esforço dividido:** nem todo mundo gosta, mas ter um negócio em sociedade significa lucrar 21,4% a mais do que a empresa com um único dono.

8. **Dívida Saudável:** endividamento nem sempre é sinônimo de problemas. Também pode ser sinal de desenvolvimento. Tanto que a participação de dívidas na formação do lucro é de 3,3%. Mas há um limite saudável. *“Quanto maior é a dívida em relação ao lucro líquido apurado, pior será a situação financeira da empresa”.*

9. **Tempo no negócio:** em nada influência na formação do lucro o fato de uma empresa ter sido aberta há um ou dez anos. A contribuição desse fator será sempre em torno de 1%.

10. **Ao lado da lei:** empresas formalmente constituídas têm lucro 22,6% maior do que as informais, apesar da carga tributária.

Marcelo Néri, enfatiza: *‘Esses são fatores capazes de levar a firma tanto ao sucesso quanto à morte prematura.’*

Na pesquisa realizada sobre a mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes(SEBRAE, 1999), foram constatados os fatores de sucesso das empresas, sendo apontados dentre eles: o bom conhecimento do mercado e a existência de um bom administrador dentro da empresa, destacando a importância e necessidade de profissionalização da função de administrador dentro da empresa, persistência/perseverança, a criatividade e o acesso a novas tecnologias completam os fatores elencados na pesquisa.

2.5 Projeto Empreender

É um Programa que promove o associativismo e o desenvolvimento empresarial através da organização das micro e pequenas empresas em núcleos setoriais, tendo como visão estratégica contribuir para o desenvolvimento social, econômico e sustentável das comunidades, tendo como objetivo elevar a competitividade das micro e pequenas empresas e promover o desenvolvimento organizacional das associações empresariais.

Para alcançar tal objetivo, o projeto procura:

- Promover e fortalecer o associativismo.

- Melhorar os resultados das micro e pequenas empresas.
- Incentivar a busca de novos mercados e novas tecnologias.
- Organizar as demandas e necessidades empresariais.
- Promover o desenvolvimento de segmentos econômicos, atendendo suas necessidades específicas.
- Sensibilizar empresários para a prática de comportamentos adequados frente aos desafios atuais e futuros.
- Desenvolver soluções específicas a partir da identificação das demandas e necessidades das micro e pequenas empresas.
- Desenvolver novas lideranças empresariais.
- Contribuir para o desenvolvimento organizacional das entidades parceiras.

Fonte: Apostila do curso treinamento para diretores e executivos de ACIs na metodologia do Projeto Empreender – Sebrae/CACB/Faciap

2.5.1 Histórico do Projeto Empreender

No primeiro semestre de 1987, o Presidente da Associação Comercial e Industrial - ACI - de Brusque, empresário Carlos Cid Renaux, inicia contatos com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera – HWK, visando uma parceria.

Entre 1987 e 1989 delegações alemãs da HWK e da Sociedade Alemã de Cooperação Técnica - GTZ – visitam a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina - Facisc, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina - Sebrae/SC, algumas ACIs e outras entidades. Realiza-se um Seminário de Planejamento, utilizando-se a metodologia Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos - ZOPP –, contando com a participação de diretores de ACIs, empresários de micro e pequenas empresas, outras entidades e especialistas alemães. A partir deste planejamento é assinada uma Proposta de Convênio de Cooperação Técnica entre a FACISC, ACI de Joinville e HWK.

Em agosto de 1990, a HWK comunica que o Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento - BTZ - aprovava o financiamento do projeto. Em fevereiro de 1991, chega a Joinville o consultor alemão Rainer Müller-Glodde, representando a HWK, para formar junto com Max Hermann de Joinville a equipe inicial do projeto. Participam as ACIs de Joinville, Brusque e Blumenau.

No primeiro semestre de 1991 se deu a fase experimental, constituída de diagnóstico das ACIs, contatos com micro e pequenas empresas e entidades de apoio, redefinição total do projeto e das primeiras linhas de atuação e criação dos três primeiros Núcleos Setoriais.

Em julho de 1991, efetua-se um novo ZOPP, contando com a participação da Facisc, ACIs, Micro e Pequenas Empresas, HWK, e GTZ, e em agosto inicia-se a implantação do projeto, com um prazo de duração de 30 meses. O foco do projeto é a “estruturação e melhoria na oferta de serviços nas ACIs e a criação e o desenvolvimento de Núcleos Setoriais”.

A partir do fim de 1992 o projeto expande-se por diversas ACIs e em Julho de 1993 é realizada uma avaliação que resulta no prolongamento do Projeto de Parceria ACI – HWK por mais 3 anos (2ª fase). Para esta nova fase a Fundação para o Desenvolvimento e Qualificação, da Confederação das Câmaras de Indústria e Comércio – DIHT - substitui a GTZ como parceiro administrativo alemão do projeto.

A partir de Dezembro de 1995, diversos *workshops* entre Facisc, Sebrae/SC e ACIs começam a delinear a difusão da Cooperação ACI-HWK para outras cidades do Estado de Santa Catarina. Nasce nesta oportunidade o embrião de um futuro projeto, que posteriormente se denominaria Projeto Empreender.

A 2ª Fase do projeto é avaliada em Abril de 1996 e um novo ZOPP é realizado, dando início a uma nova estruturação de parceria entre a Fundação Empreender e a HWK, cujo o objetivo foi consolidar o projeto na região norte-nordeste e disseminar nas demais regiões de Santa Catarina, em outros estados brasileiros e países latino-americanos.

Em Agosto de 1996, as então 17 ACIs participantes e a Facisc criam a **Fundação Empreender** para institucionalizar a cooperação das ACIs e o elo de ligação com a HWK.

No mês de Outubro de 1997, a Facisc e o Sebrae/SC, com o suporte financeiro do Sebrae/Nacional, e com apoio técnico da Fundação Empreender e da HWK, implantam o Projeto Empreender em mais 20 ACIs distribuídas nas demais regiões de Santa Catarina.

Após mais uma avaliação do Projeto em Maio de 1999 o Governo Alemão e a HWK decidem apoiar a fase 2000/2002 que passa a ter como parceiros além da Fundação Empreender e a HWK, a Confederação das Associações Comerciais do Brasil - CACB - e o Sebrae/Nacional que levam a experiência catarinense a outros estados brasileiros.

No Brasil, o Projeto Empreender conta com a participação de oito estados (Alagoas, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, Santa Catarina e Sergipe) em 197 municípios que são atendidos através de 197 ACIs. O total de Núcleos Setoriais implantados é de 800 e congregam 4.554 pessoas/empresas, sendo 3.992 empresas formais e 1.722 empresas informais.

No Paraná, o Projeto Empreender teve início no final ano de 1998 através de uma ação piloto na Associação Comercial e Industrial de Cascavel – ACIC, na qual foram criados três núcleos setoriais. Após essa primeira experiência, em novembro de 1999 o projeto foi expandido para mais 12 ACIs e em outubro de 2000 mais 24 ACIs se integraram ao projeto totalizando 37 ACIs participantes do Projeto Empreender no Paraná. Nestas Associações foram criados 164 Núcleos Setoriais onde participam 2168 pessoas/empresários de 45 setores econômicos diferentes.

A Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB) acaba de prestar uma homenagem ao Sebrae/PR por causa dos resultados obtidos no Estado com o Projeto

Empreender, que organiza as micro e pequenas empresas em núcleos setoriais. No Paraná, o Empreender já está em mais de 100 municípios, com cerca de 200 núcleos setoriais e o envolvimento de mais de 2.500 empresas dos mais diversos ramos de atividade. O Sebrae/PR, através do consultor Orestes Hotz, coordenador estadual do programa, recebeu a homenagem pelos melhores resultados obtidos no país através do projeto. A homenagem ainda foi feita em duas outras categorias, a outros estados, sendo a de melhores consultores e pelo melhor relacionamento entre o sistema CACB e o Sebrae.

O Projeto Empreender é executado no Brasil pela CACB em parceria com o Sebrae, tendo como slogan “*Empreender – unir para crescer.*” (ANEXO E).

No Paraná, a parceria é entre o Sebrae/PR e a Federação das Associações Comerciais e Industriais do Paraná (Faciap) e as associações comerciais.

Segundo informe da CACB, o Paraná recebeu a homenagem, no último dia 13, em evento realizado pela entidade em Recife (PE), por alcançar as metas estabelecidas. "As Acis tiveram um elevado envolvimento com o Projeto. O Estado apresentou o maior percentual de empresas filiadas às ACIs; o melhor índice de aprovação do Sebrae, ACI e do Projeto Empreender, segundo avaliação dos consultores do Estado", diz o coordenador executivo nacional do Empreender, Carlos Rezende.

Participaram do evento da CACB em Recife os coordenadores das regiões Norte e Nordeste, dos estados homenageados e os coordenadores do projeto em Minas Gerais, Distrito Federal, Mato Grosso, Goiás e Santa Catarina, além das diretorias da CACB e do Sebrae Nacional.

Fonte: Sebrae-Noticias 16/10/02

2.5.2 Radiografia do Empreender

O projeto empreender traz uma proposta inovadora, pois estimula os empresários a se auto-organizarem e a definirem as suas demandas. As estratégias utilizadas pela metodologia do empreender atuam em 4 frentes: (SEBRAE)

♣ **Núcleos setoriais:** grupo de empresários de um mesmo segmento que se reúnem periodicamente, orientados por um consultor pertencente a uma Associação Empresarial, para discutirem os seus problemas comuns e buscarem soluções conjuntas.

♣ **Consultoria grupal:** Processo de consultoria utilizado durante as reuniões dos núcleos setoriais, em que são discutidos os problemas comuns dos empresários participantes. Esta consultoria pode ser prestada pelo próprio consultor do núcleo, por um dos empresários participantes ou por consultores externos (quando necessário). A consultoria grupal poderá, em casos específicos, ser contemplada por uma consultoria individual nas empresas dos participantes do núcleo.

♣ **Continuidade de apoio:** para garantir que a ação iniciada pelo projeto empreender se torne uma dinâmica permanente, o núcleo setorial deve ser dentro de uma Associação Empresarial e os seus participantes devem ser associados a ela. Assim procedendo, o que se inicia como um projeto se transforma em mais um serviço prestado pela Associação Empresarial aos seus filiados, participantes dos núcleos, gerando receitas adicionais para a sustentação das atividades.

♣ **Associações empresariais profissionalizadas:** como a maioria das associações empresariais presta pouco serviços aos seus filiados, normalmente é necessário um processo de Desenvolvimento Organizacional para garantir a profissionalização da entidade e uma nova postura em relação às micro e pequenas empresas.

Segundo o Jornal Conexão SEBRAE (Setembro/2001): O Empreender conta atualmente com 9.492 empresas participantes e 736 núcleos setoriais, envolvendo 195 associações Comerciais.

O que faz o projeto:

- ♣ Organiza a economia em núcleos setoriais;
- ♣ Proporciona o aumento da competitividade;
- ♣ Fortalece o associativismo e a união da classe empresarial;
- ♣ Contribui para o desenvolvimento das Associações Comerciais e Industriais (ACI);
- ♣ Incentiva a qualidade e o treinamento;
- ♣ Impulsiona a geração de emprego e renda nas micro e pequenas empresas.

Resultados já alcançados:

- ♣ Redução da taxa de mortalidade das empresas de 80% para 10%;

- ♣ Aumento de 30% na margem de lucro das empresas participantes;
- ♣ Redução dos custos com matéria-prima;
- ♣ Melhoria na qualidade de atendimento.

2.5.3 Núcleos Setoriais

É um grupo de empresários de um mesmo segmento que se reúne periodicamente, orientados por um consultor (treinado especificamente na metodologia do empreendedor), dentro de uma Associação Empresarial, para discutirem os seus problemas comuns e buscarem soluções conjuntas(SEBRAE)

Na Europa e em alguns países mais adiantados a predominância maior é das chamadas câmaras de comércio ou câmaras setoriais, onde as empresas se juntam por características comuns em seus negócios, como no caso do setor de moveleiros, metal-mecânico, confecções, etc. A vantagem dessa forma de agrupamento é a concentração de interesses, pois grandes entidades como as nossas associações comerciais têm sempre enormes dificuldades de negociar prioridades face à enorme heterogeneidade dos seus associados. Desta forma, mantendo as características originais, mas copiando a idéia central de outros países, algumas associações comerciais passaram a montar estratégias para conseguir dar maior atenção aos grupos de empresas do mesmo setor através das câmaras setoriais.

Por isso, algumas associações comerciais, mantendo suas características originais mas copiando o modelo bem-sucedido de outros países, passaram a montar estratégias para conseguir dar maior atenção aos grupos de empresas do mesmo setor. A associação Comercial do Paraná, por exemplo, tem 33 câmaras setoriais, funcionando cada uma com o seu coordenador, nas quais são tratados interesses específicos dos respectivos setores empresariais.

Essa é uma tendência das organizações, manterem-se grandes com muitos associados do comércio, indústria, agricultura e serviços, para serem fortes e representativas, mas ao mesmo tempo organizarem-se em grupos de empresas de cada setor para poder de fato prestar a cada um deles serviços e benefícios que os levem ao crescimento e à competitividade.

A Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Marechal Cândido Rondon – ACIMACAR, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no estado do Paraná, vem desenvolvendo esforço integrado desde 1.999, no âmbito do Projeto Empreender, para fomentar a formação de Núcleos Setoriais produtivos (quadro 8).

Quadro 8 - Associativismo tradicional X núcleos setoriais

Associativismo Tradicional	Associativismo através dos Núcleos Setoriais
Grande número de associados	Pequeno número de participantes
Dificuldade de estabelecer objetivos comuns	Facilidade de estabelecer objetivos comuns
Tomada de decisão pela diretoria (centralizado)	Tomada de decisão pelos participantes (descentralização)
Baixo nível de comprometimento dos associados	Alto nível de comprometimento dos associados
A responsabilidade do sucesso é da diretoria	A responsabilidade do sucesso é dos participantes

A maioria das idéias são difíceis de realizar	A maioria das idéias são mais fáceis de serem realizadas
A relação de confiança e transparência é prejudicada pelo grande número de associados	A relação de confiança e transparência é estabelecida e facilitada, pois o número de participantes permite uma relação “olho-no-olho”
As ações são implementadas lentamente	As ações são implementadas rapidamente
Participantes com interesses diferentes e até contrários	Participantes com os mesmos interesses
Muita importância na formalização da associação	Muita importância no planejamento e nas ações

Fonte: SEBRAE

Revestidos dos princípios de cooperação e especialização produtiva, os núcleos setoriais tem sido formados nas mais diversas áreas de produção, para possibilitar aos envolvidos capacidade de produtividade com qualidade, em busca de padrões de competitividade e longevidade organizacional.

Em Marechal Cândido Rondon, dos estabelecimentos comerciais em funcionamento, trinta por cento (30%) encontram-se filiados e ativos juntos a Associação Comercial local, ao passo que a média nacional é de dez por cento (10%) do total, dos filiados, vinte e três por cento (23%) participam de maneira ativa dos núcleos setoriais, os quais realizaram uma série de ações, as quais estão elencadas no ANEXO E. Os núcleos setoriais iniciaram as suas atividades em: restaurantes e hotéis (21/12/1999), auto mecânicas (21/12/1999), moveleiros (09/02/2000), chapeação e pintura (03/04/2000), metal mecânica (04/05/2000), informática (05/10/2000), panificação e confeitarias (26/09/2000), salões de beleza/cabeleireiros

(abril/2001), mercados/mercearias (28/05/2001), comércio de confecções (04/07/2001), parque industrial (julho/2001), comércio de móveis e eletrodomésticos (09/07/2001), e conselho da mulher empresária (outubro/2001), integrado apenas por mulheres empresárias.

2.5.3.1 Criação e funcionamento de um núcleo setorial

Metodologia utilizada pelo SEBRAE para a implantação dos núcleos setoriais

Passo 1 – Realização de palestra sobre “Associativismo” para um grupo de empresários.

Passo 2 – Buscar a adesão dos empresários para criação do núcleo setorial.

Passo 3 – Realização de Treinamento sobre “Formação de Grupo”.

Passo 4 – Realização de *Workshop* sobre “Tendências Econômicas”.

Passo 5 – Elaboração do Planejamento Estratégico do núcleo setorial.

Passo 6 – Monitoramento das ações do núcleo setorial.

2.5.4 Começando o associativismo

É necessário estabelecer os princípios a serem respeitados numa parceria empresarial, definir por onde começar a parceria ou associativismo e entender como começar um trabalho coletivo

2.5.4.1 Princípios a serem respeitados numa parceria empresarial

É preciso muito cuidado para que as parcerias entre poucas empresas dêem certo. As empresas somente dividem riscos se necessitam umas das outras para atingirem o mesmo objetivo. Algumas premissas podem determinar, ou não, o sucesso de uma iniciativa desse tipo:

♣ Os objetivos comuns estabelecem o cenário

Um ponto vital é que os parceiros devem chegar a um consenso quanto ao que desejam alcançar, pois cada empresa tem seus próprios objetivos. Os empresários que estabelecem alianças com seus pares devem comunicar uns aos outros suas expectativas e suposições. Precisam, também, estar dispostos a fazer concessões em seus objetivos isolados para conseguir, com a união, um resultado mais proveitoso.

♣ A necessidade mútua cria compromisso

Uma aliança dura tanto quanto a necessidade que um parceiro tem de manter-se unido a outro. Tão logo desgasta-se o valor que um dos parceiros representa para a união, o outro tem um motivo para assumir o controle ou abandonar o negócio.

♣ **A divisão dos riscos completa o vínculo**

A divisão de riscos cria um poderoso incentivo a cooperação em benefício mútuo e encoraja compromissos mais fortes.

♣ **As alianças dependem das relações**

Uma cooperação bem-sucedida apóia-se na confiança e na compreensão mútua, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo.

♣ **A confiabilidade mútua significa vulnerabilidade mútua**

A interdependência de uma aliança expõe as empresas aos problemas de seus parceiros. Cada uma deve pensar mais a respeito de como sua conduta afeta o outro.

2.5.4.2 Por onde começar a parceria ou associativismo

As empresas com problemas comuns que se juntam para encontrar coletivamente soluções que resultem em benefícios para todos deveriam começar:

- Por problemas localizados nas chamadas inter-relações, ou seja, atividades que toda empresa do setor mantém e que custam caro quando as ações são desempenhadas isoladamente, tais como compras, distribuição, tecnologia etc.;
- Por áreas nas quais, resolvidos os problemas, os resultados sejam significativos, mensuráveis e possíveis de serem alcançados num curto espaço de tempo;
- Por problemas nas áreas que ofereçam facilidade de resolução sem grandes esforços e investimentos individuais;
- Por problemas localizados em áreas que não coloquem em risco a individualidade e o poder de decisão de cada empresa (este caso ocorre, por exemplo, na definição dos preços de venda);
- Por problemas realmente passíveis de soluções;
- Por oportunidades fáceis de serem implementadas em conjunto.

Neste raciocínio, interferir coletivamente na parte de suprimentos, ou seja, compra de matéria-prima, insumos e mercadoria, é interessante, porque pode trazer bons resultados na redução de custos de todos os parceiros e não provoca interferências maiores na administração das outras áreas e na individualidade de cada empresa.

Resolver problemas ligados ao processo produtivo ou de transformação é outra ação que apresenta as mesmas facilidades, enquanto a atividade de venda e distribuição é mais delicada. Nesta área, facilmente aparecem questões de medo e desconfiança entre as empresas parceiras, pois na verdade são concorrentes. Apesar da dificuldade de conseguir soluções coletivas importantes na área de distribuição, existem muitos casos bem-sucedidos, como é o caso da Maxifarma, do Pólo de Malhas, do Mercomóvel e tantos outros no Brasil.

Uma forma mais eficaz de analisar quais as áreas que devem ser atacadas coletivamente é começar listando as dificuldades e medindo qual é a representatividade dos custos na formação dos preços finais de cada parceiro do empreendimento.

2.5.4.3 Como começar um trabalho coletivo

A metodologia adotada pelo SEBRAE é: 1) identificação do provável grupo de empresas potenciais; 2) sensibilização dos dirigentes das empresas potenciais; 3) formação do grupo de interessados; 4) início dos trabalhos em grupo; 5) preparação do grupo.

Abaixo detalhamento de cada um desses passos:

1) Identificação do provável grupo de empresas potenciais

Os resultados podem ser melhores se as empresas que compõe o grupo têm as seguintes características:

- Possuem os mesmos problemas;
- Seus empresários tem um perfil gerencial semelhante;
- Seus empresários são pessoas com certo desprendimento;
- Seus empresários estão sensibilizados para o trabalho em grupo;
- Seus empresários estão agregados a algum tipo de entidade já constituída;
- São do mesmo ramo de atividade;
- Situam-se na mesma cidade ou região;
- Somados o volume de negócios e os serviços, apresentam expressivo poder de barganha e negociação;
- Seus proprietários vieram espontaneamente buscar ajuda para a ação associativista

2)Sensibilização dos dirigentes das empresas potenciais

Essa é sem dúvida a fase mais difícil de todo o processo. Envolver o empresário é uma tarefa de catequese, pois serão exigidas dele mudanças comportamentais. A primeira etapa da sensibilização normalmente é conduzida através de reuniões, palestras, seminários, onde alguém com conhecimento do assunto aborda temas como:

- O conhecimento do associativismo empresarial;
- Experiências semelhantes ocorridas no Brasil ou em outros países, de preferência envolvendo empresas do mesmo setor que se pretende reunir em associação;
- Prováveis vantagens e benefícios para o grupo em questão;
- Metodologia, ou seja, como fazer, incluindo as formas jurídicas;
- Incentivo para que os interessados conheçam outras experiências em visitas técnicas a outros grupos que alcançaram bons resultados em iniciativas semelhantes.

3) Formação do grupo de interessados

Nesta etapa deve se definir:

- Uma comissão ou diretoria provisória
- Um líder, principalmente para conseguir manter acesa a chama inicial
- Definição preliminar de algumas regras básicas de funcionamento, entre elas programação de reuniões, responsabilidades etc
- Iniciar com poucas empresas no grupo, para facilitar o trabalho de reuniões, análise e decisões

- Definição de um perfil de quem deve compor o grupo inicial de parceiros. Pessoas e empresas muito diferentes provavelmente terão dificuldades a chegar a bons resultados.

4)Início do trabalho em grupo

Assim que o grupo for formado, o trabalho consiste basicamente em:

- Levantar os problemas e/ou oportunidades comuns;
- Discutir prioridades a serem atacadas;
- Definir ajuda necessária.

É muito importante que logo no início seja escolhida e implementada uma ação viável e com resultados visíveis para todos. O empresário quer resultado imediato. Por isso, é preciso que algo aconteça já de início, para pensar nas questões de médio e longo prazo depois.

5)Preparação do grupo

Para garantir o sucesso do grupo, é importante prepara-lo para saber trabalhar em conjunto e conseguir melhores resultados:

- Viabilizar reuniões e mesmo treinamentos com profissionais que ensinem os integrantes do grupo a conviver e trabalhar em grupo, abordando questões como: lealdade, dedicação, participação, liderança, compromisso, relação “ganha x ganha” versus “ganha x perde” etc;

- Buscar pessoas e/ou entidades que conheçam o associativismo e o setor, para ajudar diretamente com informações e consultoria específica;
- Ensinar o grupo a atacar um problema de cada vez, para não desperdiçar esforços em muitas frentes de batalha;
- Escolher sempre um problema para ser atacado primeiro, depois passar para outro;
- Conseguir um compromisso sério dos participantes para permanecerem no grupo por um tempo mínimo suficiente para implantação do primeiro projeto;
- Evitar admitir novos participantes antes de ter experimentado alguns resultados concretos com o primeiro grupo.

2.5.5 Dificuldades existentes para o associativismo econômico

Certamente encontrar-se-ão muitas dificuldades para a implantação do associativismo, o SEBRAE, elenca algumas:

a) ***dificuldade de ordem legal:*** a legislação brasileira é limitadora de associações de empresas com interesse econômico. Esse tipo de associação é permitido através de cooperativas. No entanto, é limitado somente a pessoas físicas.

b) *falta de incentivos e informação:* com a ausência de legislação específica, as instituições públicas não conferem nenhum tipo de apoio fiscal ou creditício às associações de empresas. O associativismo de empresas ainda é uma estratégia de desenvolvimento quase desconhecida no país. A falta de informação sobre o assunto atinge todos os setores.

c) *ausência de Líderes:* poucas pessoas preparadas para liderar e incrementar movimentos associativistas. E é inegável que o sucesso de experiências como essas depende do desempenho e dedicação do líder, especialmente devido ao caráter pioneiro.

d) *interesses contrariados e politicagem:* É comum surgirem forças tentando prejudicar precipitadamente iniciativas associativistas, especialmente pessoas ou setores que se sentem prejudicados, como atravessadores, grandes fornecedores e grandes clientes. É preciso saber contornar e negociar o apoio desses grupos. Têm ocorrido também casos de alguns pretensos “líderes” que tentam utilizar a iniciativa associativista como instrumento político partidário, desiludindo os muitos dirigentes de empresas interessadas em associativismo.

e) *Dificuldades de natureza comportamental:* Talvez o obstáculo mais difícil de ser vencido para que efetivamente se implantem ações associativistas e se usufrua dos seus efeitos no Brasil seja os de natureza comportamental. As dificuldades existentes em qualquer processo de mudança, as resistências que se levantam diante de um procedimento tão diferente das formas tradicionais de administrar. Fazer com que pessoas habituadas a decisões e riscos solitários, “entreguem-se” a parceiros e companheiros de associação, demandam profundas mudanças na mentalidade empresarial. Para assumir um compromisso real com o associativismo, o empresário precisa se conscientizar da nova realidade trazida pela

globalização: o concorrente não está mais apenas do outro lado da rua, mas sim em qualquer lugar do planeta.

Desta forma os vícios mais comuns encontrados nas pessoas e nos empresários, podem e devem ser corrigidos, sendo eles:

- Dependência paternalista;
- Individualismo;
- Imediatismo;
- Mentalidade competitiva;
- Passividade;
- Incredulidade;
- Sentimento de perda do poder.

2.5.6 Vantagens do associativismo econômico

Os benefícios advindos do associativismo econômico podem ser extraídos dos mais diversos tipos de ação coletiva e vão depender mais dos desejos dos associados. O ponto

- ‖ É necessário valorizar o papel sócio-econômico do empresário no Brasil;
- ‖ É vantajoso usufruir de uma série de serviços que são oferecidos pelas entidades a custos efetivamente irrisórios;
- ‖ As oportunidades de troca de informações no mundo dos negócios e da política são intensificados através das associações;
- ‖ A identificação de novas oportunidades de negócios torna-se mais fácil quando a empresa está amparada por uma entidade representativa;
- ‖ A maior oportunidade estratégica com que as pequenas empresas podem contar é “estar por dentro” das tendências locais, regionais e mundiais que poderão afetar o seu negócio;
- ‖ O desenvolvimento e o aperfeiçoamento de funcionários são facilitados através da união associativa;
- ‖ O relacionamento social também é ampliado.

2.5.7 Conclusões do capítulo

Este capítulo procurou apresentar e discutir os principais conceitos relacionados ao processo de formação e desenvolvimento de redes de cooperação produtiva, partindo-se da idéia de *alianças estratégicas* entre os vários agentes envolvidos em uma rede. Seguindo-se

da análise das redes de empresas e o fenômeno dos clusters regionais e a apresentação de uma tipologia de redes de empresas, levando-se em conta o foco principal do trabalho que é o associativismo empresarial praticado pelas micro e pequenas empresas, identificando as características que predominam neste tipo de ambiente empresarial, bem como os fatores críticos de sucesso.

3 METODOLOGIA

Barros e Lehfeld afirmam que: *“metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, ou disciplina, e sua teoria geral. O método pode ser considerado como uma visão abstrata da ação, e a metodologia, a visão concreta da operacionalização.*

Assim, a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento.

3.1 *Procedimentos metodológicos*

Para Trujillo (1974, p.171), a pesquisa tem como objetivo *“tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”*, ou seja, como esses fenômenos operam, qual a sua função e estrutura, quais as mudanças efetuadas, por que e como se realizam, e até que ponto podem sofrer influência ou ser controlados.

A **classificação da pesquisa desenvolvida** baseia-se nas proposições de SILVA & MENEZES (2000, p. 20), que estabelecem quatro maneiras de classificação de uma pesquisa científica: quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem, quanto à natureza, e

quanto aos procedimentos adotados. GIL (1991, p.45) afirma que: *“é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”*.

Quanto aos objetivos o presente trabalho situa-se na categoria de **Pesquisa Descritiva**, segundo CERVO & BERVIAN (1996, p.49): a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Quanto à forma de abordagem, o presente trabalho apresenta uma **pesquisa quantitativa**, ROESCH (1996, p.122), observa: *“se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.”*

Segundo OPPENHEIM apud ROESCH (1996), *“os delineamentos analíticos ou relacionais, são menos orientados para a representatividade e mais para encontrar associações e explicações, menos orientados para a descrição e mais para a predição.”*

Em relação à **natureza** do presente trabalho, o mesmo pode ser classificado, segundo BEST apud MARCONI & LAKATOS (1999), como **pesquisa descritiva**, a qual visa delinear o que é, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Segundo a classificação proposta por GIL (1996, p. 48), quanto aos **procedimentos técnicos adotados**, o presente trabalho apresentou uma **Pesquisa Bibliográfica**: elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet e um **Estudo de Caso**, o qual envolveu a análise e interpretação dos dados coletados através de uma pesquisa quantitativa aplicada aos participantes do projeto empreender no Paraná e em Marechal Cândido Rondon. Aplicou-se o método de estudo de caso, pois, de acordo com Yin (1981), *é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto*”.

Para GIL (1996, p.50) *“a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”*.

Sobre o estudo de caso, adverte Yin (1981): *“uma falha comum encontrada na análise de estudos de caso é a tendência de o pesquisador elaborar longos textos narrativos para certos elementos de estudo, como entrevistas individuais, reuniões, relatórios, enquanto o melhor seria que a análise fosse guiada para algumas proposições, questões ou atividades”*.

A **pesquisa de campo** visou proporcionar um estudo a cerca do modo como vem sendo tratado o tema da pesquisa numa realidade prática, a fim de corroborar os resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica. A abordagem adotada para a presente pesquisa foi o **estudo de caso**.

O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório(visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos), descritivo(buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo), e mesmo, explanatório, o qual consiste em: a) uma tradução precisa de fatos e casos; b) a consideração de explicações alternativas destes fatos; e c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos.(Yin, 1991)

3.2 *Composição do estudo*

O início dos trabalhos deu-se através da definição do tema e problema de pesquisa, o qual foi baseado na elaboração de um estudo de caso junto ao Projeto Empreender em nível de Paraná e Marechal Cândido Rondon.

Foram definidos da mesma forma os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa para a elaboração do trabalho, e que estão arrolados no **capítulo 1 - introdução**, os quais nortearam o processo de pesquisa desencadeado.

O processo de pesquisa, encontra-se desdobrado em duas etapas:

Na primeira etapa efetuou-se uma **pesquisa bibliográfica** que abrangeu diversos temas e diferentes níveis de aprofundamento de cada um deles. Levando em conta a intenção de se utilizar um enfoque sistêmico como método de abordagem adotado para a compreensão e discussão dos fenômenos aqui pesquisados.

Foram pesquisadas de forma contínua e seqüencial bibliografias nacionais e internacionais sobre os temas associativismo com enfoque nos novos arranjos organizacionais (redes de empresas, clusters regionais e setoriais, alianças estratégicas e parcerias), competitividade no universo das micro e pequenas empresas, foco do trabalho.

Segundo CERVO e BERVIAN (1996, p.48), *“a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.”*

Nesta etapa averiguou-se todas as informações pertinentes ao projeto empreender, procurando conhecer todo o processo desde a sua implantação, metodologia utilizada, os estados e as organizações que estão desenvolvendo o mesmo e fundamentalmente procurou-se identificar os resultados alcançados.

O resultado desta etapa está apresentado no **capítulo 2 – Associativismo e competitividade**.

Também através da pesquisa bibliográfica, foi possível estabelecer a metodologia a ser utilizada neste trabalho, a qual está esquematizada no **capítulo 3 – metodologia**.

A segunda etapa foi à análise da pesquisa de campo, a qual foi desdobrada em duas fases. Na primeira fase foi a coleta de informações junto às entidades promotoras do Projeto Empreender, sendo: Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Marechal Cândido Rondon (ACIMACAR) e o SEBRAE/PR, procurando coletar os dados primários, referente às ações desenvolvidas pelo Projeto Empreender. Também serviu de base para pesquisa os home pages do SEBRAE nacional, SEBRAE/PR, FACIAP, FACISC, CACB. Na segunda fase foi a análise da pesquisa elaborada pelo SEBRAE/PR, objetivando traçar um perfil das empresas e empresários participantes do projeto, bem como avaliar comparativamente o desempenho das empresas, e a percepção dos empresários antes e depois da sua participação no projeto. Os resultados desta pesquisa, a análise e a discussão, bem como os principais dados levantados nesta etapa encontram-se no **capítulo 4 – Resultados (Análise e discussão)**.

MARCONI e LAKATOS (1999, p. 85), enfatizam: *‘pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.’*

Por último restou a elaboração do **capítulo 5 - conclusão**, onde encontram-se dispostas as observações levantadas a partir da pesquisa bibliográfica e de campo, e que vem

a corroborar para a validação dos objetivos geral e específicos estabelecidos no capítulo 1, estabelecendo ainda as delimitações e contribuições, bem como as argumentações finais a respeito do trabalho realizado.

3.3 Pesquisa junto aos participantes de núcleos setoriais

Passados 18 meses do início do Projeto Empreender no Paraná, foi realizado em agosto de 2001, pelo SEBRAE/PR uma pesquisa junto aos empresários dos Núcleos Setoriais que tiveram início em data anterior a Dezembro de 2000.

A pesquisa realizada tinha por objetivo identificar o perfil das empresas e dos empresários participantes do projeto. Averiguar a percepção do empresário em relação as ações associativas e as entidades promotoras do projeto empreender. Avaliar comparativamente o desempenho das empresas participantes, antes e depois da implantação dos núcleos setoriais.

Foram encaminhados formulários da pesquisa (ANEXO C), a todas as Associações comerciais e indústrias (ACI's), as quais repassaram os mesmos as empresas participantes do projeto empreender.

Dos questionários enviados, 550 empresas retornaram o formulário da pesquisa, o que equivale a 26,71% do total de empresas participantes (2.059), envolvendo 24 associações comerciais, o equivalente a 64,86% do total das associações participantes do projeto (37).

Após a tabulação dos dados, o resultado foi apresentado oficialmente ao público na Convenção Anual da Federação das Associações Comerciais e Industriais do Paraná (FACIAP) em Foz do Iguaçu no mês de dezembro de 2001.

3.3.1 Situação atual

Considerando o conceito do ciclo de vida: (introdução, crescimento, maturação e declínio), pode-se observar que encontramos núcleos em cada um desses estágios, muitos dos quais em fase de declínio, visto que os participantes, não encontram razões ou motivos para permanecerem participando dos núcleos. As razões apontados vão desde a incapacidade da liderança da coordenação de cada núcleo, falta de perspectivas em função de não terem sido desenvolvidas ações para o engajamento dos participantes, e por último até pelo fato de o núcleo ter sido intensamente operante num primeiro momento, produzindo melhorias as empresas integrantes, percebe-se um certo comodismo, entendendo os seus participantes que não há nada mais a fazer.

Estão sendo desenvolvidas ações pelo Conselho Gestor do projeto a nível de ACIMACAR, com o objetivo de mobilizar os participantes, retomando a motivação inicial, e desenvolvendo novos estágios de melhorias, envolvendo inclusive, novos parceiros no

projeto, tais como centros de excelência e de capacitação (SENAI, CEFET, UNIVERSIDADES, FACULDADES), objetivando um novo start ao projeto.

4 RESULTADOS (Análise e discussão)

Neste capítulo iremos apresentar os dados levantados através de pesquisa junto à 550 empresas participantes de núcleos setoriais do projeto empreender, distribuídas em 24 associações comerciais e indústrias de municípios do estado do Paraná, conforme relação abaixo, e de forma separada os dados levantados pela ACIMACAR, em relação as empresas do município de Marechal Cândido Rondon, os quais servirão de base para análise e discussão.

- Apucarana
- Arapongas
- Assis Chateaubriand
- Campo Largo
- Cascavel
- Cornélio Procópio
- Coronel Vivida
- Dois Vizinhos
- Foz do Iguaçu
- Ibiporã
- Irati
- Ivaiporã

- **Marechal Cândido Rondon**
- Maringá
- Medianeira
- Palmas
- Paranavaí
- Pato Branco
- Ponta Grossa
- Realeza
- Rolândia
- Santo Antonio da Platina
- Toledo
- Umuarama

A partir das informações coletadas junto ao SEBRAE/PR, elaboramos a apresentação dos dados através de tabelas e gráficos, dispostos a seguir:

4.1 Perfil das empresas e dos empresários

Neste tópico procuramos traçar um perfil das empresas e empresários participantes do Projeto Empreender, a partir dos dados levantados na pesquisa.

4.1.1 Perfil das Empresas participantes do projeto emprender

Tabela 2 - Classificação das empresas por segmento

Segmento	PARANÁ		MAL. CDO. RONDON	
	Fq.	%	Fq.	%
Comércio	172	31,27	0	0,00
Indústria	158	28,73	32	66,67
Serviços	220	40,00	16	33,33
TOTAL	550	100,00	48	100,00

Em nível de Paraná

A área de atuação das MPE's concentrou -se nos Serviços (40%), seguido do Comércio (31%), e Indústria (28%).

A distribuição acima está compatível com pesquisa nacional elaborada pelo IBGE(1994), onde apresenta, pela ordem o comércio (50,4%), seguido pelas empresas de serviços (35,3%), e a indústria com (14,4%).

Em nível de Mal. Cdo. Rondon

A área de atuação das MPE's concentrou-se nos Serviços (33,33%), seguido do Comércio (0%), e Indústria (66,67%).

O que chama atenção nesta tabela, é o fato de ser contemplados num primeiro momento somente os segmentos da indústria e serviços.

O critério para formação dos núcleos setoriais, foi aleatório, subordinado apenas ao grau de interesse e mobilização de cada um dos setores.

Tabela 3 - Classificação das empresas por porte - segmento comércio e serviços

Porte da empresa	COMÉRCIO				SERVIÇOS			
	PARANÁ		MCRONDON		PARANÁ		MCRONDON	
	Fq.	%	Fq.	%	Fq.	%	Fq.	%
Micro – até 09 Func.	148	86,05	0	0,00	195	88,64	14	87,50
Pequena – 10 à 49 Func	24	13,95	0	0,00	25	11,36	2	12,50
Média – 50 à 99 Func	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
Grande – acima 100 Func	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
TOTAL	172	100,00	0	100,00	220	100,00	16	100,00

Tabela 4 - Classificação das empresas por porte - segmento indústria

Porte da empresa	INDÚSTRIA			
	PARANÁ		MAL. CDO. RONDON	
	N. Empresas	%	N. Empresas	%
Micro – até 19 Funcionários	141	89,24	31	96,88
Pequena – 20 à 99 Funcionários	17	10,76	1	3,12
Média – 100 à 499 Funcionários	0	0,00	0	0,00
Grande – acima 500 Funcionários	0	0,00	0	0,00
TOTAL	158	100,00	32	100,00

Os dados apresentados acima quer seja em nível de Paraná ou em nível de Marechal Cândido Rondon, independente de segmento, mostram que as empresas participantes do Projeto Empreender são enquadradas na sua totalidade como Micro e Pequenas Empresas, concluindo-se que o projeto é totalmente direcionado para este segmento.

Parcela ponderável da economia brasileira é conduzida pelas micro e pequenas empresas, elas representam 98% das empresas brasileiras, existem 4,5 milhões de MPE's; geram 59% dos empregos; são responsáveis por 48% da produção nacional; e contribuem com 42% dos salários pagos aos trabalhadores.

4.1.2 Perfil dos empresários participantes do projeto empreender

Neste ponto abordaremos o perfil dos empresários participantes do projeto empreender, especificamente no tocante a o nível de escolaridade.

Tabela 5 - Nível de escolaridade dos empresários/PR

Escolaridade	Paraná		Mal. Cdo. Rondon	
	Fq.	%	Fq.	%
1. grau	132	24,00	13	27,08
2. grau incompleto	89	12,55	6	12,50
2. grau completo	225	40,90	26	54,17
Superior	110	20,00	3	6,25
Outros	4	0,73	0	0,00
Não informado	10	1,82	0	0,00
TOTAL	550	100,00	48	100,00

Com relação à formação escolar dos empresários:

em nível de Paraná, possuem 1. grau (24%), 2. grau incompleto (12,55%), 2. grau completo (40,90), curso superior (20%), outros (0,73), não informaram (1,82%).

em nível de Mal. Cdo. Rondon, possuem 1. grau (13%), 2. grau incompleto (12,50%), 2. grau completo (54,17), curso superior (6,25%), outros (0,00), não informaram (0,00%)

Constata-se que em nível de Paraná, apenas 20% possuem nível universitário, número que está abaixo da média nacional, segundo pesquisas realizada pelo SEBRAE/SC sobre a mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes, onde aponta que 27% dos pesquisados possuem curso superior. Mais crítica ainda é a situação em nível de Mal. Cdo. Rondon, onde apenas 6,25% dos pesquisados possuem curso superior.

Este fator é ainda mais preocupante se levarmos em conta a pesquisa feita pelo IBGE em 1997, quando o economista Marcelo Néri, chefe do Centro de Políticas Sociais do

Instituto Brasileiro de Economia, órgão da Fundação Getúlio Vargas (FGV), analisou as diversas variantes que impactam na composição do lucro de uma empresa pequena, e concluiu; quanto mais anos de estudo o empreendedor tiver, tanto maior será o lucro da empresa. A taxa de retorno por ano de educação formal é de 5,9%. *‘Negócios feitos só na base da intuição, ou aqueles que não unem a prática ao conhecimento formal, tendem a dar errado’.*

4.2 Nível de Percepção dos Empresários em relação às ações Associativas

Tabela 6 - Condição das empresas junto as ACIA's/PR

Condição	Antes dos núcleos		Agosto/01	
	Fq.	%	Fq.	%
Já eram associadas	189	34,36	436	79,27
Não eram associadas	346	62,91	82	14,91
Não informado	15	2,73	32	5,82
TOTAL	550	100,00	550	100,00

No início do projeto o número de empresas associadas as ACIA's era de (34,36%), não eram associadas (62,91%), não informaram (2,73%).

Em agosto/01 o número de empresas associadas passou para 79,27%, ultrapassando um crescimento de 100% no número de empresas filiadas as ACI's.

Tabela 7 - Condição das empresas junto a ACIMACAR/MCR

Condição	Antes dos núcleos		Agosto/01	
	Fq.	%	Fq.	%
Já eram associadas	32	66,67	47	97,92
Não eram associadas	15	31,25	0	0,00
Não informado	1	2,08	1	2,08
TOTAL	48	100,00	48	100,00

O número de empresas associadas a ACIMACAR no início do projeto: eram associadas (66,67%), não eram associadas (31,25%), não informaram (2,08%).

Os números acima mostram uma situação oposta a pesquisa de âmbito estadual, onde já eram associados (34,36%), não eram associadas (62,91%).

Isto mostra o alto grau de associativismo, e a participação que a ACIMACAR, possui, facilitando sobremaneira a realização com destaque do projeto empreender no município.

Analisando de forma conjunta os dados a nível local e estadual, é possível concluir sobre a democratização do programa, permitindo o acesso mesmo das empresas não associadas no início do programa.

Outro aspecto observado, foi o crescimento expressivo (mais de 100%) de afiliação das empresas participantes do projeto, e que não eram associadas as ACI's, possivelmente através da conscientização e da constatação das vantagens do associativismo.

Tabela 8 - Motivos que levaram as empresas a participarem dos núcleos setoriais

Motivo	Paraná		Mal. Cdo. Rondon	
	Fq.	%	Fq.	%
Melhorar a empresa	411	68,27	41	82,00
Sair do isolamento	77	12,79	3	6,00
Apenas ver os resultados	36	5,98	1	2,00
A empresa estava com problemas	23	3,82	1	2,00
Outros motivos	55	9,14	4	8,00
TOTAL	602	100,00	50	100,00

Dos motivos que levaram as empresas a participarem dos núcleos setoriais foram citados pela ordem:

Em nível de Paraná:

Melhorar a empresa (68,27%), sair do isolamento (12,79%), apenas ver os resultados (5,98%), a empresa estava com problemas (3,82%), outros motivos (9,14%).

Em nível de Marechal Cândido Rondon

Melhorar a empresa (82,00%), sair do isolamento (6,00%), apenas ver os resultados (2,00%), a empresa estava com problemas (2,00%), outros motivos (8,00%).

Nos dois níveis pesquisados acima, os resultados apontaram a necessidade de melhorar a empresa como o fator preponderante para a participação nos núcleos setoriais, o leva a conclusão que mesmo antes de efetivamente exercerem o associativismo, os empresários já

estavam conscientes da importância dele para os resultados da sua empresa. Outro aspecto importante e que aparece em segundo lugar nas citações, é a sensação de isolamento que é compartilhado pelos empresários deste segmento.

Tabela 9 - a importância do núcleo setorial

Fator	Paraná		Mal. Cdo. Rondon	
	Fq.	%	Fq.	%
O NS está sendo cada vez mais importante	367	66,73	29	60,42
O NS foi de grande importância	105	19,09	9	18,75
O NS está perdendo a sua importância	54	9,82	5	10,42
O NS nunca foi de grande importância	24	4,36	5	10,42
TOTAL	550	100,00	48	100,00

Em relação à importância dos Núcleos Setoriais, na visão dos empresários:

Em nível de Paraná:

O Núcleo Setorial está sendo cada vez mais importante (66,73%), o Núcleo Setorial foi de grande importância (19,09%), o Núcleo Setorial está perdendo a sua importância (9,82%), o Núcleo Setorial nunca foi de grande importância (4,36%).

Em nível de Marechal Cândido Rondon:

O Núcleo Setorial está sendo cada vez mais importante (60,42%), o Núcleo Setorial foi de grande importância (18,75%), o Núcleo Setorial está perdendo a sua importância (10,42%), o Núcleo Setorial nunca foi de grande importância (10,42%).

Apesar de em ambos os casos: Paraná (66,73%), Mal. Cdo. Rondon (60,42%) dos participantes opinarem que o Núcleo Setorial está sendo cada vez mais importante, começam a apontar alguns indícios de apatia, indiferença, ou até mesmo de descrédito em relação à importância dos Núcleos Setoriais.

O que está acontecendo, pode ser fruto de alguns núcleos que pela falta de liderança ativa, pela falta de interesse de seus membros, não conseguiram concretizar ações conjuntas que trouxessem benefícios coletivos, daí a descrença em relação ao associativismo.

Tabela 10 - Avaliação quanto ao desempenho do núcleo

Avaliação	Paraná		Mal. Cdo. Rondon	
	Fq.	%	Fq.	%
Ótimo	121	22,00	5	10,42
Bom	325	59,09	33	68,75
Regular	86	15,64	7	14,58
Ruim	12	2,18	1	2,08
Não informado	6	1,09	2	4,17
TOTAL	550	100,00	48	100,00

Quanto ao desempenho dos núcleos setoriais, foram apontados:

Em nível de Paraná:

Como ótimo (22%), bom (59,09%), regular (15,64%), ruim (2,18%), não informado (1,09%).

Somadas as avaliações ótimo e bom temos o percentual de 81,09%, o representa um desempenho satisfatório do núcleo.

Em nível de Marechal Cândido Rondon:

Como ótimo (10,42%), bom (68,75%), regular (14,58%), ruim (2,08%), não informado (4,17%).

Somadas as avaliações ótimo e bom temos o percentual de 79,17%, o representa um desempenho satisfatório do núcleo.

4.3 Desempenho Comparativo das Empresas

Serão apresentados abaixo indicadores da situação em que se encontravam antes da entrada dos núcleos setoriais, comparadas com a situação presente, segundo a opinião dos empresários, baseados em suas percepções.

Tabela 11 – Percepção das empresas em relação às mudanças

Item avaliado		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	NI
Produtividade	Antes	2,00	43,45	41,09	3,45	1,27	8,73
	depois	10,36	66,73	13,45	0,73	0,00	8,73
Organização da produção	Antes	2,00	38,55	37,46	7,82	2,00	12,18
	depois	11,09	64,00	12,00	0,55	0,18	12,18
Lay out	Antes	1,82	33,27	33,82	12,91	1,45	16,73
	depois	13,64	50,00	16,36	2,56	0,73	16,73
Implantação de novas tecnologias	Antes	1,82	36,73	36,18	7,45	2,91	14,91
	depois	11,64	50,73	19,27	2,00	1,45	14,91
Defeitos e retrabalho	Antes	2,36	32,55	38,91	7,64	2,18	16,36
	depois	7,27	57,27	18,55	0,55	0,00	16,36
Qualidade dos produtos e serviços	Antes	9,09	54,91	23,64	2,00	0,55	9,82
	depois	26,91	58,55	4,55	0,00	0,18	9,82
Gerenciamento e volume de estoques	Antes	2,55	43,27	31,45	7,27	0,91	14,55
	depois	10,91	58,36	14,36	1,27	0,55	14,55
Gerenciamento dos custos	Antes	3,82	38,73	36,36	6,36	3,64	11,09
	depois	13,82	56,73	16,36	1,09	0,91	11,09
Faturamento	Antes	1,27	39,46	38,91	7,45	2,18	10,73
	depois	9,45	50,36	26,55	2,36	0,36	10,91

Margem de lucro	Antes	2,55	34,36	41,09	10,55	2,00	9,46
	depois	6,55	44,00	33,64	5,09	1,27	9,46
Número de clientes	Antes	2,00	42,18	38,36	6,94	0,73	9,82
	depois	18,36	52,91	17,82	1,09	0,00	9,82
Treinamento de funcionários	Antes	1,64	28,55	34,73	16,18	5,64	13,27
	depois	11,09	47,45	22,73	4,18	1,27	13,27
Perspectiva de futuro	Antes	6,18	44,91	28,18	8,36	1,82	10,55
	depois	33,82	48,55	6,55	0,55	0,00	10,55
Rede de contatos	Antes	3,64	40,73	32,36	10,73	2,00	10,55
	depois	22,55	57,27	8,91	0,55	0,18	10,55

Produtividade

A avaliação da produtividade segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi considerada como: ótima (2%) antes, e (10,36%) depois. Boa (43,45%) antes, e (66,73%) depois. Regular (41,09%) antes, e (13,45%) depois. Ruim (3,45%) antes, e (0,73%) depois. Péssimo (1,27%) antes, e (0%) depois. Não informado (8,73%) em ambos os casos.

Organização da produção

A avaliação da organização segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (2%) antes, e (11,09%) depois. Boa (38,55%) antes, e (64,00%) depois. Regular (37,46%) antes, e (12,00%) depois. Ruim (7,82%) antes, e (0,55%) depois. Péssimo (2,00%) antes, e (0,18%) depois. Não informado (12,18%) em ambos os casos.

Lay out

A avaliação do Lay-out segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (1,82%) antes, e (13,64%) depois. Boa (33,27%) antes, e (50,00%) depois. Regular (33,82%) antes, e (16,36%) depois. Ruim (12,91%) antes, e (2,56%) depois. Péssimo (1,45%) antes, e (0,73%) depois. Não informado (16,73%) em ambos os casos.

Implantação de novas tecnologias

A avaliação da Implantação de Novas Tecnologias segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (1,82%) antes, e (11,64%) depois. Boa (33,27%) antes, e (50,00%) depois. Regular (33,82%) antes, e (16,36%) depois. Ruim (12,91%) antes, e (2,56%) depois. Péssimo (1,45%) antes, e (0,73%) depois. Não informado (16,73%) em ambos os casos.

Defeitos e Retrabalho

A avaliação sobre Defeitos e Retrabalhos segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (2,36%) antes, e (7,27%) depois. Boa (32,55%) antes, e (57,27%) depois. Regular (38,91%) antes, e (18,55%) depois. Ruim (7,64%) antes, e (0,55%) depois. Péssimo (2,18%) antes, e (0,00%) depois. Não informado (16,36%) em ambos os casos.

Qualidade dos produtos e serviços

Em relação à Qualidade dos Produtos e Serviços segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (9,09%) antes, e (26,91%) depois. Boa (54,91%) antes, e (58,55%) depois. Regular (23,64%) antes, e (4,55%) depois. Ruim (2,00%) antes, e (0,00%) depois. Péssimo (0,55%) antes, e (0,18%) depois. Não informado (9,82%) em ambos os casos.

Gerenciamento e volume dos estoques

Com relação ao gerenciamento e volume de estoque segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (2,55%) antes, e (10,91%) depois. Boa (43,27%) antes, e (58,36%) depois. Regular (31,45%) antes, e (14,36%) depois. Ruim (7,27%) antes, e (1,27%) depois. Péssimo (0,91%) antes, e (0,55%) depois. Não informado (14,55%) em ambos os casos.

Gerenciamento dos custos

O Gerenciamento dos Custos segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótimo (3,82%) antes, e (13,824%) depois. Bom (38,73%) antes, e (56,73%) depois. Regular (36,36%) antes, e (16,36%) depois. Ruim (6,36%) antes, e (1,09%) depois. Péssimo (3,64%) antes, e (0,91%) depois. Não informado (11,09%) em ambos os casos.

Faturamento

Com relação ao faturamento na opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótimo (1,27%) antes, e (9,45%) depois. Bom (39,46%) antes, e (50,36%) depois. Regular (38,91%) antes, e (26,55%) depois. Ruim (7,45%) antes, e (2,36%)

depois. Péssimo (2,18%) antes, e (0,36%) depois. Não informado (10,73%) antes, e (10,91) depois.

Margem de lucro

A avaliação da Margem de Lucro segundo a opinião dos empresários antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (2,55%) antes, e (6,55%) depois. Boa (34,36%) antes, e (44,00%) depois. Regular (41,09%) antes, e (33,64%) depois. Ruim (10,55%) antes, e (5,09%) depois. Péssimo (2,00%) antes, e (1,27%) depois. Não informado (9,46%) em ambos os casos.

Número de clientes

Na opinião dos empresários, o Número de Clientes, antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (2,00%) antes, e (18,36%) depois. Boa (42,18%) antes, e (52,91%) depois. Regular (38,36%) antes, e (17,82%) depois. Ruim (6,94%) antes, e (1,09%) depois. Péssimo (0,73%) antes, e (0,00%) depois. Não informado (9,82%) em ambos os casos.

Treinamento de funcionários

Na opinião dos empresários, o Treinamento dos Funcionários, antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (1,64%) antes, e (11,09%) depois. Boa (28,55%) antes, e (47,45%) depois. Regular (34,73%) antes, e (22,73%) depois. Ruim (16,18%) antes, e (4,18%) depois. Péssimo (5,64%) antes, e (1,27%) depois. Não informado (13,27%) em ambos os casos.

Perspectiva de futuro

Na opinião dos empresários, a Perspectiva de futuro, antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (6,18%) antes, e (33,82%) depois. Boa (44,91%) antes,

e (48,55%) depois. Regular (28,18%) antes, e (6,55%) depois. Ruim (8,36%) antes, e (0,55%) depois. Péssimo (1,82%) antes, e (0,00%) depois. Não informado (10,55%) em ambos os casos.

Rede de contatos

Na opinião dos empresários, a Rede de Contatos, antes e depois da implantação dos núcleos foi avaliada como: ótima (3,64%) antes, e (22,55%) depois. Boa (40,73%) antes, e (57,27%) depois. Regular (32,36%) antes, e (8,91%) depois. Ruim (10,73%) antes, e (0,55%) depois. Péssima (2,00%) antes, e (0,18%) depois. Não informado (10,55%) em ambos os casos.

Tabela 12 - Ampliação do mercado após a entrada no núcleo

Ampliação do mercado	Paraná		Mal. Cdo. Rondon	
	Fq.	%	Fq.	%
Não	317	57,64	31	64,58
Regional	194	35,27	14	29,17
Estadual	12	2,18	1	2,08
Nacional	22	4,00	2	4,17
Exterior	5	0,91	0	0,00
TOTAL	550	100,00	48	100,00

Indagados sobre a ampliação do mercado após a entrada do núcleo

Em nível de Paraná

Manifestaram que não houve ampliação (57,64%), e (42,36%) ampliaram o seu mercado, distribuído em ampliação no mercado regional (35,27%), estadual (2,18%), nacional (4,00%), exterior (0,91%).

Em nível de Marechal Cândido Rondon

Manifestaram que não houve ampliação (64,58%), e (35,42%) ampliaram o seu mercado, distribuído em ampliação no mercado regional (29,17%), estadual (2,08%), nacional (4,17%), exterior (0,00%).

Em ambos os casos houve a ampliação do mercado, o que sinaliza que através dos núcleos setoriais, foi possível essa expansão, oportunizado as empresas através da participação em feiras, exposições e outras ações estimuladas pelos núcleos.

Tabela 13 - Aumento do faturamento após a entrada no núcleo

Aumento faturamento do	Paraná		Mal. Cdo. Rondon	
	Fq.	%	Fq.	%
Não	267	48,55	25	52,08
Aumentou 5%	59	10,73	8	16,67
Aumentou 10%	94	17,09	7	14,58
Aumentou 15%	48	8,73	3	6,25
Aumentou 20%	41	7,45	4	8,33

Outros percentuais	41	7,45	1	2,08
TOTAL	550	100,00	48	100,00

Sobre o aumento do faturamento após a entrada no núcleo, afirmaram:

Em nível de Paraná

Que não houve aumento no faturamento (48,55%), já (51,45%) das empresas obtiveram aumento no faturamento, distribuídos pela ordem de 5% de aumento (10,73%), aumento de 10% (17,09%), aumento de 15% (8,73), aumento de 20% (7,45%) e outros percentuais (7,45%).

Em nível de Marechal Cândido Rondon

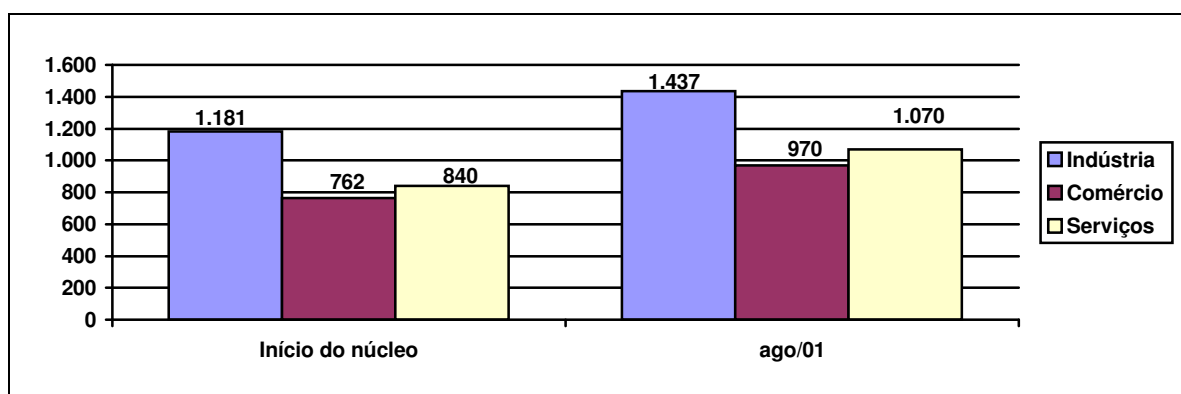
Que não houve aumento no faturamento (52,08%), já (47,92%) das empresas obtiveram aumento no faturamento, distribuídos pela ordem de 5% de aumento (16,67%), aumento de 10% (14,58%), aumento de 15% (6,25), aumento de 20% (8,33%) e outros percentuais (2,08%).

Segundo Romeu (2002) em seu artigo Associativismo, elenca pontos fortes e fracos do associativismo, apontando a lucratividade como um aspecto positivo do associativismo, afirmando que a lucratividade é o aumento no faturamento, graças aos benefícios proporcionados pela rede; os resultados com o desenvolvimento de produtos similares, sem esquecer da qualidade; e a aplicação de melhores margens de comercialização, faz com que as empresas apresentem um aumento considerável de sua lucratividade.

Tabela 14 - Evolução do número de funcionários/PR

Situação funcional	Indústria	Comércio	Serviços
Início do núcleo	1.181	762	840
Agosto/01	1.437	970	1.070
Variação	21,7%	27,3%	27,3%

A situação funcional apresentou variação positiva em todos os segmentos dos núcleos setoriais, comparando-se a situação no início dos núcleos, para agosto/01, quando da realização da pesquisa, nos seguintes percentuais: indústria (21,7%), comércio e serviços (27,3%).

**Gráfico 1 - Evolução do número de funcionários por segmento/PR**

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

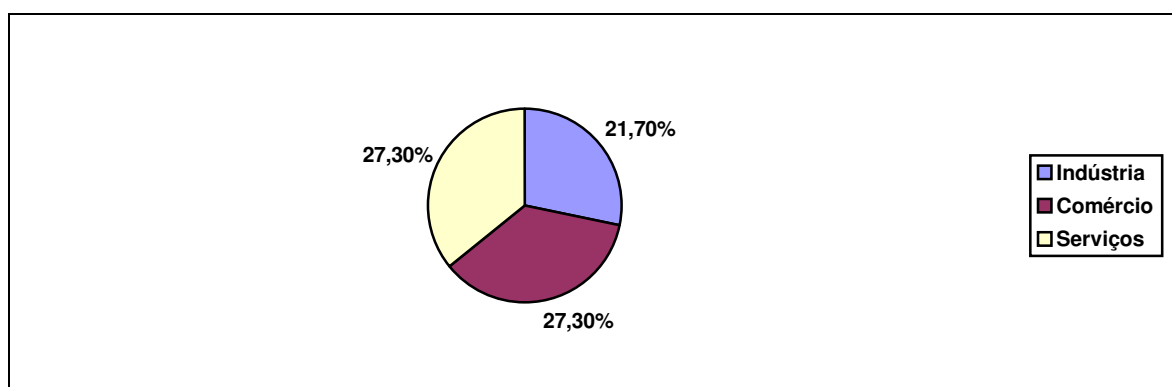


Gráfico 2 - Variação percentual do aumento de funcionários por segmento/PR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

Tabela 15 - Percepção em relação aos empresários do mesmo ramo/PR

Avaliação	Antes		Depois	
	Fq.	%	Fq.	%
Concorrente e inimigo pessoal	66	12,27	4	0,75
Indiferente	207	38,48	42	7,89
Colegas que tem os mesmos problemas	265	49,26	486	91,35
TOTAL	538	100,00	532	100,00

Na opinião dos empresários, a percepção em relação aos empresários do mesmo ramo, antes e depois da implantação dos núcleos: concorrente e inimigo pessoal (12,27%) antes, e (0,75%) depois. Indiferente (38,48%) antes, e (7,89%) depois. Colegas que tem os mesmos problemas (49,26%) antes, e (91,35%) depois.

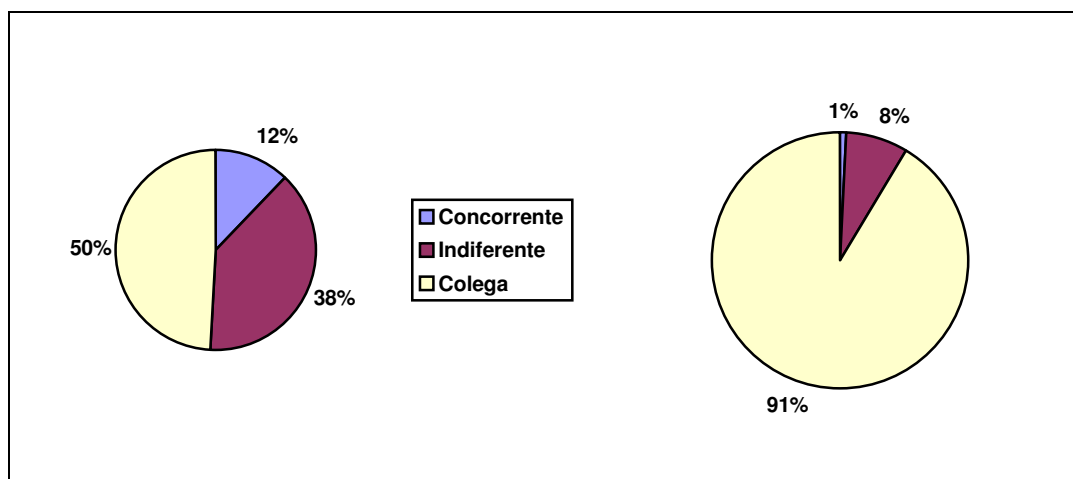


Gráfico 3 - Percepção em relação aos empresários do mesmo ramo antes e depois do núcleo setorial/PR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

Tabela 16 - Importância do SEBRAE/PR

Situação	Fq.	%
Sempre foi útil e importante	192	34,91
Hoje é mais útil e importante que antes	267	48,55
Não é muito útil e importante	52	9,45
Não responderam	39	7,09
TOTAL	550	100,00

A opinião dos empresários com relação a importância do SEBRAE, sempre foi útil e importante (34,91%). Hoje é mais útil e importante que antes (48,55%). Não é muito útil e importante (9,45%). Não responderam a questão (7,09%).

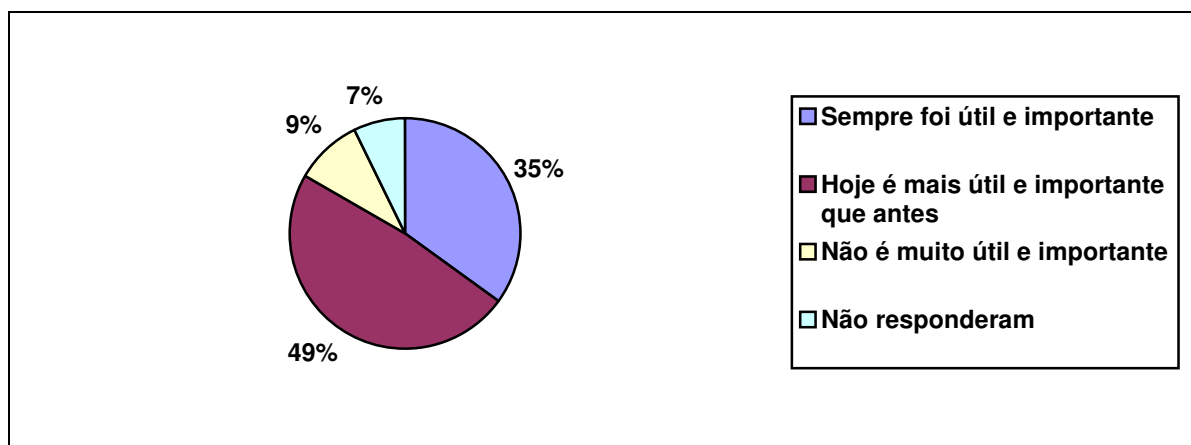


Gráfico 4 - Avaliação da importância do SEBRAE/PR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

Tabela 17 - Acesso aos serviços do SEBRAE/PR

Situação	Fq.	%
Sempre foi fácil	118	21,45
Hoje é mais fácil do que antes	304	55,27
Ainda não teve acesso	89	16,18
Não responderam	39	7,09
TOTAL	550	100,00

Com relação ao acesso aos serviços do SEBRAE, os empresários disseram: sempre foi fácil (21,45%). Hoje é mais fácil do que antes (55,27%). Ainda não teve acesso (16,18%). Não responderam (7,09%).

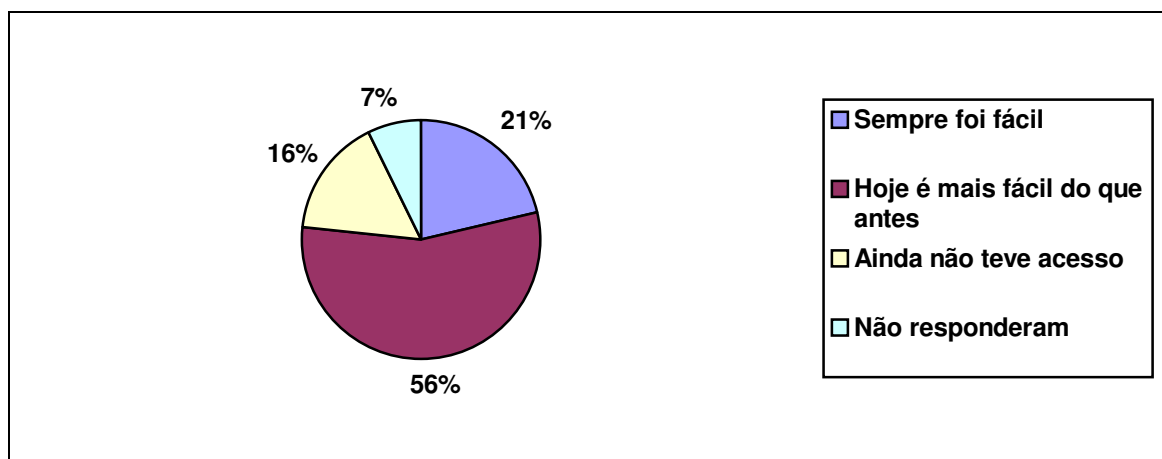


Gráfico 5 - Avaliação em relação ao acesso aos serviços do SEBRAE/PR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

Tabela 18 - Evolução do número de funcionários/MCR

Situação funcional	Indústria	Serviços	Comércio
Início do núcleo	241	80	0
Agosto/01	257	94	0
Variação	3,89%	14,89%	0%

A situação funcional apresentou variação positiva em todos os segmentos dos núcleos setoriais, comparando-se a situação no início dos núcleos, para agosto/01, quando da realização da pesquisa, nos seguintes percentuais: indústria (3,89), serviços (14,89%). A que se destacar o crescimento significativo do número de empregos no setor de serviços(14,89%), reforçando a tendência mundial do crescimento de empregos está na área de serviços.

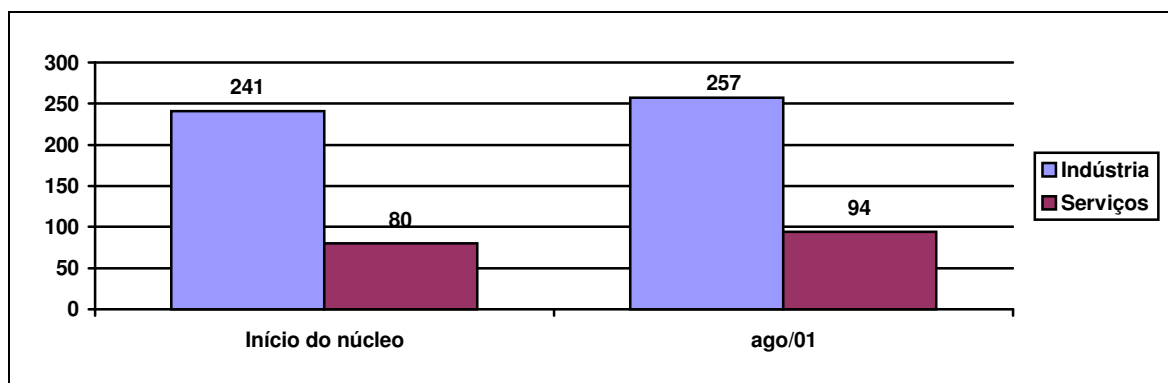


Gráfico 6 - Evolução do nível de empregos/MCR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

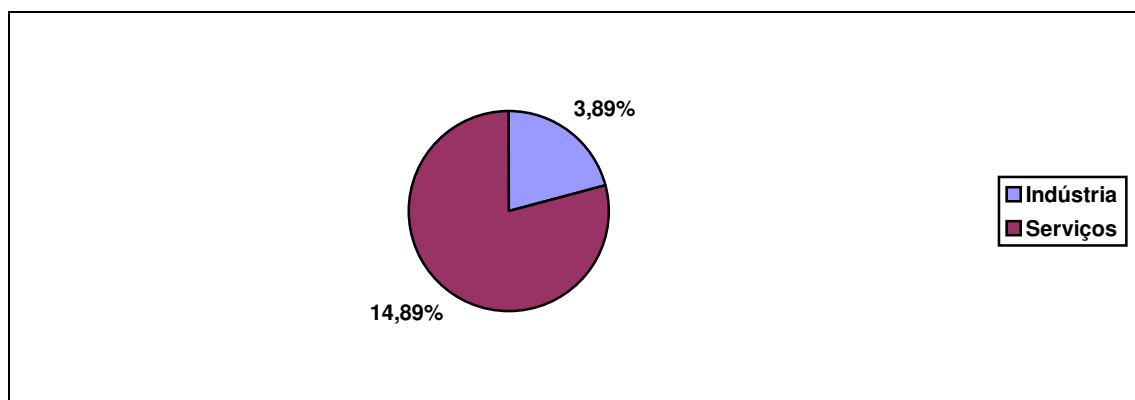


Gráfico 7 - Evolução percentual do nível de empregos/MCR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

Tabela 19 - Percepção em relação aos empresários do mesmo ramo/MCR

Avaliação	Antes	Depois
-----------	-------	--------

	Fq.	%	Fq.	%
Concorrente e inimigo pessoal	11	22,92	0	0,00
Indiferente	20	41,66	3	6,38
Colegas que tem os mesmos problemas	17	35,42	44	93,62
TOTAL	48	100,00	47	100,00

Na opinião dos empresários, a percepção em relação aos empresários do mesmo ramo, antes e depois da implantação dos núcleos: concorrente e inimigo pessoal (22,92%) antes, e (0,00%) depois. Indiferente (41,66%) antes, e (6,38%) depois. Colegas que tem os mesmos problemas (35,42%) antes, e (93,62%) depois.

A mudança mais perceptível e talvez a mais importante aparece neste tópico em relação a percepção dos empresários do mesmo ramo, onde (22,92%), tratavam os mesmos como concorrentes e inimigos pessoais, para colegas que tem os mesmos problemas (93,62%).

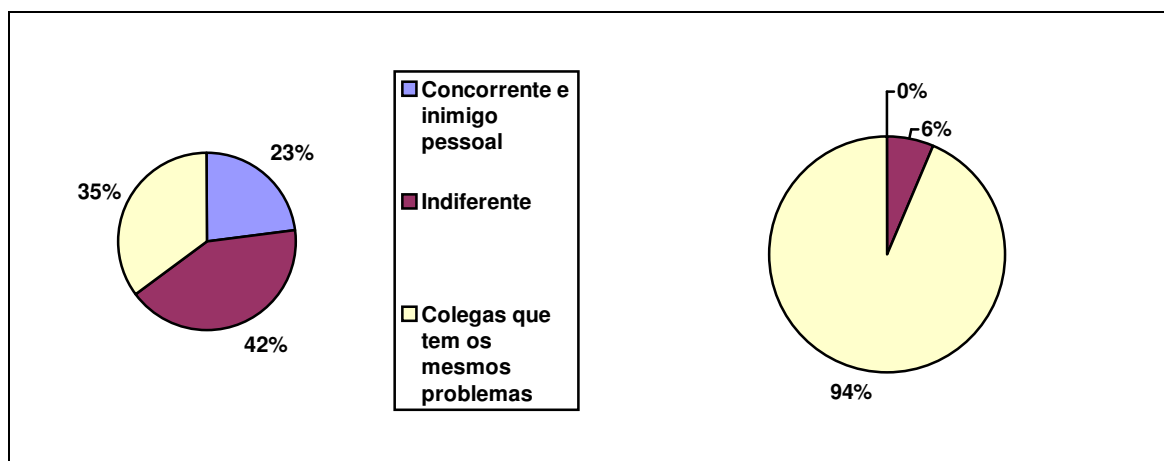


Gráfico 8 - Percepção em relação aos empresários do mesmo segmento antes e depois do núcleo setorial/MCR

Fonte: SEBRAE - Pesquisa realizada em Agosto/01, junto as empresas participantes do Projeto Empreender

Os principais resultados da pesquisa, são:

a) em nível de Paraná

Quanto ao perfil das empresas: a) 100% das empresas Micro e Pequena Empresas, conforme enquadramento do SEBRAE (tabelas 3,4); b) pertencem ao segmento de comércio, indústria e serviço (tabela 2).

Quanto ao perfil dos empresários: 20% possuem nível universitário, e o restante 80% não possuem (tabela 5).

Quanto ao nível de percepção em relação às ações associativas: *a) condição das empresas junto as ACIA's*, antes dos núcleos, 34,36% eram associadas, contra 79,27%, em agosto 01 (tabela 6); *b) dentre os motivos que levaram as empresas a participarem dos núcleos setoriais*, destaca-se: melhorar a empresa 68,27% e sair do isolamento 12,79% (tabela 8); *c) em relação ao núcleo setorial* na opinião de 66,73% dos entrevistados (tabela 9) está sendo cada vez mais importante, e quanto ao desempenho foi apontado como ótimo/bom por 81,09% (tabela 10); *d) a perspectiva de futuro* avaliada como ótima/boa por 51,09%, antes dos núcleos, foi reavaliada como ótima/boa por 82,37% (tabela 11) dos entrevistados, ampliando de maneira significativa a visão otimista em relação ao futuro, após a implantação dos núcleos; *e) rede de contatos*: era considerada ótima/boa por 44,73%, antes dos núcleos e 79,82% (tabela 11), depois da implantação dos núcleos; *f) em relação aos empresários do mesmo ramo*: eram considerados concorrentes e inimigos pessoais para 12,27%, antes e 0,75% depois. Tratavam de forma indiferente 38,48%, antes e 7,89% depois. Eram percebidos como colegas que tinham os mesmos problemas por 49,26% dos entrevistados antes dos

núcleos, ao passo que hoje este índice subiu para 91,35% (tabela 14); *g) importância do SEBRAE*, na opinião dos empresários, sempre foi útil e importante 34,91%, hoje é mais útil e importante que antes para 48,55% dos entrevistados (tabela 15); *h) acesso aos serviços do SEBRAE*, foi considerada sempre fácil 21,45%, hoje mais fácil do que antes 55,27% (tabela 16).

Quanto ao desempenho das empresas participantes antes e depois da implantação do projeto empreender: *a) a evolução de funcionários* apresentou variação positiva de 21,7% na indústria, 27,3% no comércio e 27,3% na área de serviços (tabela 17); *b) produtividade*: foi considerada ótima/boa por 45,45% dos empresários antes dos núcleos, e ótima/boa por 77,09% (tabela 11) depois dos núcleos; *c) organização da produção*: era considerada ótima/boa por 40,55%, e passou para ótima/boa para 75,09% na opinião dos entrevistados; *d) LayOut*: era considerado ótimo/bom por 35,09%, passando para 63,64%, (tabela 11) após a implantação do núcleo; *e) implantação de novas tecnologias*: era considerada ótimo/bom por 38,55%, passando para 62,37% (tabela 11) após a implantação do núcleo; *f) Defeitos e retrabalho*: foi considerado como ótimo/bom por 34,91%, passando para 64,54% (tabela 11) após a implantação do núcleo; *g) qualidade dos produtos e serviços*: foi avaliado como ótimo/bom por 64%, passando para 85,46% (tabela 11) depois da implantação do núcleo; *h) Gerenciamento e volume de estoques*: era considerado como ótimo/bom por 45,82%, passando para 69,27% (tabela 11) depois da implantação do núcleo; *i) gerenciamento dos custos*: foi considerado ótimo/bom por 42,55%, passando para 70,55% (tabela 11) depois da implantação do núcleo; *j) Faturamento*: era considerado ótimo/bom por 40,73%, passando para 59,81% (tabela 11) depois da implantação do núcleo; *l) margem de lucro*: era considerada ótima/boa por 36,91% passando para 50,55% (tabela 11) depois da implantação do núcleo; *m) número de clientes*: era considerado ótimo/bom por 44,18%, passando para

71,27% (tabela 11) depois da implantação do núcleo; *n*) *treinamento de funcionários*: era considerado ótimo/bom por 30,19%, passando para 58,54% (tabela 11) depois da implantação do núcleo.

Quanto a influência das ações associativas no desempenho das organizações: além dos números comparativos apresentados acima, permitem concluir que há indícios e evidências que implantação dos núcleos setoriais, tem contribuído para a melhoria no desempenho e na evolução das organizações participantes do projeto, podemos destacar ainda, que 42,36% (tabela 12) dos participantes ampliaram a sua participação nos mercados regional, estadual, nacional e até no exterior. Outro indicador positivo observado no desempenho das organizações, é o fato de que 51,45% (tabela 13) das empresas aumentaram o seu faturamento com maior frequência na faixa de 5 à 10% (tabela 13), havendo inclusive aumento superior a 20%, fruto da negociação conjunta em compras, convênios com fornecedores, melhor organização da empresa, aperfeiçoamento da gestão, servindo-se inclusive de dados comparativos com as demais empresas do segmento. Esta integração inclusive é apontada na pesquisa, onde 44,37% consideravam como ótima/boa a sua rede de contato, passando para 79,82% (tabela 11) depois da implantação dos núcleos. Esta ampliação da rede de contatos foi possível através de parceria para participação em cursos, feiras, exposições, viagens de estudo, objetivando um avanço de todo o segmento participante do núcleo.

b) em nível de Marechal Cândido Rondon

Quanto ao perfil das empresas: a) 100% das empresas Micro e Pequena Empresas, conforme enquadramento do SEBRAE (tabela 3 e 4); b) pertencem ao segmento de indústria e serviço (tabela 3 e 4).

Quanto ao perfil dos empresários: apenas 6,25% possuem nível universitário, e o restante 93,75% não possuem (tabela 5).

Quanto ao nível de percepção em relação às ações associativas: *a) condição das empresas junto a ACIMACAR*, antes dos núcleos, 66,67% eram associadas, contra 97,92% , em agosto 01 (tabela 7); *b) dentre os motivos que levaram as empresas a participarem dos núcleos setoriais*, destaca-se: melhorar a empresa 82% e sair do isolamento 6% (tabela 8); *c) em relação ao núcleo setorial* na opinião de 60,42% dos entrevistados (tabela 9) está sendo cada vez mais importante, e quanto ao desempenho foi apontado como ótimo/bom por 79,17% (tabela 10); *d) em relação aos empresários do mesmo ramo*: eram considerados concorrentes e inimigos pessoais para 22,92%, antes e 0% depois. Tratavam de forma indiferente 41,66%, antes e 6,38% depois. Eram percebidos como colegas que tinham os mesmos problemas por 35,42% dos entrevistados antes dos núcleos, ao passo que hoje este índice subiu para 93,62% (tabela 15). *e) importância do SEBRAE*, na opinião dos empresários, sempre foi útil e importante 34,91%, hoje é mais útil e importante que antes para 48,55% dos entrevistados; *h) acesso aos serviços do SEBRAE*, foi considerada sempre fácil 21,45%, hoje mais fácil do que antes 55,27% (tabela 16).

Quanto ao desempenho das empresas participantes antes e depois da implantação do projeto empreender: *a) a evolução de funcionários* apresentou variação positiva de 3,89% na indústria e 14,89% na área de serviços (tabela 18).

Quanto a influência das ações associativas no desempenho das organizações: além dos números comparativos apresentados acima, os quais refletem de forma clara e convincente a importância da implantação dos núcleos setoriais, no desempenho e na evolução das organizações participantes do projeto, podemos destacar ainda, que 35,42% das empresas participantes ampliaram a sua participação nos mercados regional, estadual e nacional (tabela 12). Outro indicador positivo observado no desempenho das organizações, é o fato de que 47,92% (tabela 13) das empresas aumentaram o seu faturamento com maior frequência na faixa de 5 à 10%, havendo inclusive aumento superior a 20%, fruto da negociação conjunta em compras, convênios com fornecedores, melhor organização da empresa, aperfeiçoamento da gestão, servindo-se inclusive de dados comparativos com as demais empresas do segmento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Em relação ao trabalho realizado podemos concluir que:

5.1.1 Foco do projeto

O **projeto empreender** vai ao encontro das novas formas organizacionais encontradas na literatura, apresentando como uma tendência de gestão as alianças estratégicas, formação de redes, apontando inclusive, em alguns casos para a formação dos chamados clusters regionais, destacando aqui a opinião de renomados especialistas nacionais e internacionais sobre o tema:

Gomes-Caceres afirma: *“As alianças estão na moda, ocupam lugar de d estaque nas agendas dos executivos que, pressionados pela obrigação de crescer de maneira sustentável e rentável, entenderam que hoje o único modo de reunir todas as habilidades necessárias para competir é por meio de associações.”*

Sobre as características dos arranjos produtivos locais, baseado no estudo desenvolvido pelo IPEA (1999), podemos concluir que os núcleos setoriais, enquadram-se nos estágios agrupamento maduro e alguns no avançado.

Apesar da informalidade no tocante aos aspectos da parceria, podemos enquadrar os núcleos no conceito de rede de Ribaut et alii (1995), o qual define rede como; *“agrupamento*

de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que necessariamente tenham laços financeiros entre si.”

Caracterizam-se ainda segundo a tipologia de redes de Grandoria e Soda (1995), por uma rede social simétricas, fundamentada pela inexistência de poder centralizador, onde todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência.

Avançando no conceito de rede, acreditamos que a melhor expressão do sistema de cooperação encontrado entre as empresas participantes do projeto empreender, foi descrito por Pyke (1992), onde ele afirma:

“o sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como sendo composto geralmente de empresas independentes, organizadas em um local ou região base, pertencendo ao mesmo setor, empresas individuais ... organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.”

Apesar desta aglomeração estar gerando eficiência coletiva, o que raramente poderia ser atingido de forma isolada, é prematuro falar da formação de um Cluster, pois para essa concretização, faz-se necessário à ação de alguns agentes sociais, que ainda não participam, bem como um aprofundamento no processo de integração, especialmente do tocante a processo tecnológico, de formação de pessoas, da interatividade com centro de pesquisa, desenvolvimento de produtos, entre outros.

Noletto (2000), frisa que a teoria das alianças estratégicas e parcerias é emprestada da administração, na qual as empresas perceberam que só há uma forma de sobrevivência em um mundo altamente competitivo e globalizado: *a união e a soma de esforços*.

É justamente este o foco do projeto empreender, senão vejamos o que preconiza o projeto:

“É um programa que promove o associativismo e o desenvolvimento empresarial através da organização das micro e pequenas empresas em núcleos setoriais, tendo como visão estratégica contribuir para o desenvolvimento social, econômico e sustentável das comunidades, tendo como objetivo elevar a competitividade das micro e pequenas empresas e promover o desenvolvimento organizacional das associações empresariais.”SEBRAE

5.1.2 Influência das ações associativas

Através da pesquisa de campo realizada foi possível constatar que o projeto empreender está atingindo os objetivos propostos e apontando evidências que permitem de forma preliminar concluir que tem contribuído para a manutenção e desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

5.1.3 Perfil das empresas

Em relação ao perfil das empresas participantes, podemos concluir que 100% das são micro e pequenas empresas (tabelas 3 e 4).

5.1.4 Perfil dos empresários

O perfil dos empresários é característico deste segmento, ou seja apenas 20% em nível de Paraná possuem curso superior, enquanto em nível de Marechal Cândido Rondon, apenas 6,25% possuem nível superior (tabela 5).

Pesquisa elaborada pelo IBGE em 1997, aponta que quanto mais anos de estudo o empreendedor tiver, tanto maior será o lucro da empresa. A taxa de retorno por ano de educação formal é de 5,9%, segundo a pesquisa.

Como sugestão é necessária a conscientização dos participantes para este aspecto, estimulando os mesmos a buscarem uma maior qualificação acadêmica, independente da idade que se encontram.

5.1.5 Nível de percepção dos empresários

O nível de percepção dos empresários em relação às ações associativas evoluiu de forma significativa, representada esta afirmação pelos números de filiação às entidades de classe local, antes e depois dos núcleos. Em nível de Paraná o número de filiados passou de 34,36% para 79,27% (tabela 6), representando um acréscimo de 130%, ao passo que em Marechal Cândido Rondon, o qual já possuía um número alto de associados 66,67% foi para 97,92% de filiados (tabela 7), mesmo assim representou um acréscimo de 47% no número de afiliações dos participantes do projeto.

5.1.6 Desempenho comparativo das empresas

O dado mais significativo encontrado na pesquisa, e que de maneira irrepreensível retrata as perspectivas apontadas para os ganhos oriundos do processo associativo do ponto de vista teórico, bem como a idéia principal do projeto preconizado pelo SEBRAE e as federações e associações comerciais, pode ser constatado nos números levantados a partir da pesquisa, senão vejamos:

Em nível de Paraná:

Item avaliado	Antes dos núcleos	Depois dos núcleos
Evolução de funcionários		Variação de 21,7% na indústria e 27,3% no comércio e serviços
Produtividade	Ótima/boa - 45,45%	Ótima/boa – 77,09%
Organização da produção	Ótima/boa – 40,55%	Ótima/boa – 75,09%
Lay out	Ótimo/bom – 35,09%	Ótimo/bom – 63,64%
Implantação de novas tecnologias	Ótimo/bom – 38,55%	Ótimo/bom – 62,37%
Defeitos e retrabalho	Ótimo/bom – 34,91%	Ótimo/bom – 64,54%
Qualidade dos produtos e serviços	Ótimo/bom – 64%	Ótimo/bom – 85,46%
Gerenciamento e volume de estoques	Ótimo/bom – 45,82%	Ótimo/bom – 69,27%
Gerenciamento dos custos	Ótimo/bom – 42,55%	Ótimo/bom – 70,55%
Faturamento	Ótimo/bom – 40,73%	Ótimo/bom – 59,81%
Margem de lucro	Ótimo/bom – 36,91%	Ótimo/bom – 50,55%
Número de clientes	Ótimo/bom – 44,18%	Ótimo/bom – 71,27%
Treinamento de funcionários	Ótimo/bom – 30,19%	Ótimo/bom – 58,54%

Todas as variações apresentadas foram positivas, havendo melhoria perceptível pelos participantes em todos os itens avaliados.

Para solidificar as afirmações acima, constatou-se ainda que: 42,36% das empresas ampliaram a sua participação nos mercados regional, estadual, nacional e até no exterior. Outro aspecto positivo é de que 51,45% das empresas aumentaram o seu faturamento com maior frequência na faixa de 5 a 10% (tabela 12).

5.1.7 Fatores de sucesso nas MPE's

Os dados apresentados no trabalho, partiram da consulta aos participantes tendo como ferramenta unicamente o questionário aplicado (ANEXO C).

Sugere-se para um próximo trabalho que esta análise seja feita através do modelo do *British Institute of Management*. Este modelo é abrangente, pois trata os fatores de sucesso das MPE's relacionados a várias áreas e momentos da administração, permitindo com base no levantamento individual, apurar a média de cada núcleo setorial, possibilitando a cada integrante comparar o seu desempenho com os demais, podendo ser estabelecidas ações visando elevar o nível daquelas empresas que se encontram abaixo do nível setorial, fortalecendo-as individualmente e melhorando desta forma o desempenho setorial.

Como contribuição, elaborou-se a partir dos indicadores uma planilha (ANEXO D), que facilitará o trabalho dos agentes do projeto empreender, que poderão aplicar a ferramenta sugerida.

A partir das ponderações acima, podemos responder a questão inicialmente formulada *o associativismo empresarial tem contribuído para a manutenção e desenvolvimento das empresas participantes do projeto empreender – em nível de Paraná e em Marechal Cândido Rondon*, contudo, há necessidades de estudos mais aprofundados, sobre o real impacto no desempenho das organizações.

Desta forma pode-se concluir que há evidências preliminares, a serem validadas com estudos mais aprofundados, que o associativismo empresarial é um dos fatores responsáveis pela manutenção e desenvolvimento, especialmente se focado para as micro e pequenas empresas, tal qual está sendo executado pelo projeto Empreender.

5.2 *Recomendações para trabalhos futuros*

A fim de contribuirmos para eventual melhoria na realização de trabalhos futuros, apontar-se-á abaixo sugestões possíveis de serem implementadas:

5.2.1 Coleta de dados

Realizar anualmente a pesquisa junto ao mesmo público-alvo, para consolidar ou rever os resultados alcançados neste primeiro levantamento efetuado.

5.2.2 Tratamento estatístico dos dados

Sugerimos pela aplicação de um tratamento estatístico mais apurado, realizando cruzamento das informações, por segmento, tempo de participação no núcleo, ramo de atividade, regionalizar os resultados, tendo em vista o aperfeiçoamento da ferramenta da pesquisa e os seus desdobramentos.

5.2.3 Planilha de Ações

Incluir no levantamento uma planilha com as ações desenvolvidas em cada núcleo, onde as melhores práticas, poderiam servir de benchmarking para os demais núcleos.

5.2.4 Aplicação do Modelo de Análise do British Institute of Management

Sugere-se para um próximo trabalho que esta análise seja feita através do modelo do *British Institute of Management*. Este modelo é abrangente, pois trata os fatores de sucesso das MPE's relacionados a várias áreas e momentos da administração, permitindo com base no levantamento individual, apurar a média de cada núcleo setorial, possibilitando a cada integrante comparar o seu desempenho com os demais, podendo ser estabelecidas ações visando elevar o nível daquelas empresas que se encontram abaixo do nível setorial, fortalecendo-as individualmente e melhorando desta forma o desempenho setorial.

Como contribuição, elaboramos a partir dos indicadores uma planilha (ANEXO D), que facilitará o trabalho dos agentes do projeto empreender, os quais poderão aplicar a ferramenta sugerida.

5.2.5 Aplicação de Pesquisa Qualitativa

Tendo por objetivo fazer um estudo comparativo um grupo participante do projeto empreender, com outro não participante (grupo de controle), averiguando ao final de um determinado período o desempenho de cada grupo.

5.2.6 Revisão da Ferramenta da Pesquisa

Recomenda-se uma revisão no formulário de coleta de pesquisa utilizado pelo SEBRAE, procurando avaliar de forma mais imparcial, a opinião dos participantes, especialmente no tocante a atuação da entidade.

Sugere-se ainda pela aplicação de um tratamento mais científico a pesquisa, para que a mesma possa refletir de forma inequívoca a realidade encontrada na execução do Projeto Empreender.

5.2.7 EPÍLOGO

A necessidade de cooperação

A História das três varas: “Vamos nos juntar”

Uma história bastante conhecida conta que um patriarca, no leito de morte, chama seus três filhos para deixar-lhes uma última mensagem.

Entregando três varas de madeira a um filho, pede-lhe que tente quebrá-las de uma só vez. O rapaz esforça-se mas não consegue realizar o pedido. Em seguida, o pai solicita que as varas sejam quebradas uma a uma. Desta vez, a tarefa é facilmente cumprida. Assim o pai transmite aos filhos sua preocupação com a desunião da família, a separação do patrimônio após a sua morte e as consequências de tais fatos.

A idéia principal desta parábola é: “Não se separem”, “Vamos nos juntar”.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação – NBR 14724.** Rio de Janeiro, 2001. 6 p.

AUSTIN, James E. **Parcerias: Fundamentos e benefícios para o terceiro setor.** São Paulo: Futura, 2001.

BIANCHI, Patrizio. **Política Industrial para las PYME en la economía global,** 2001

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Agrupamentos (Clusters) de pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: CNI, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em Tempo de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1996

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E INDUSTRIAIS DE SANTA CATARINA. **Associativismo e desenvolvimento.** Florianópolis: FACISC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GUIA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Como montar o seu próprio negócio.** São Paulo: Globo, 2002.

LERIPIO, Alexandre de Ávila. **Um Método de Gerenciamento de Aspectos e Impactos Ambientais.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, José Fernando. BELTRAND, Marcelo Vernet de. BERTÉ, Roberto Sarquis. **Cooperar para Competir** – o novo desafio da competitividade. Porto Alegre: MBC/SEBRAE, 2002.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas:** uma abordagem prática: São Paulo: Global, 2000.

OHMAE, Kenichi. **Mundo sem fronteiras:** Poder e estratégia em uma economia global: São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

PIRES, Márcio de Souza. **Elaboração e Implementação de uma Metodologia de Desenvolvimento Regional a partir da abstração do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade – o caso do mercoeste.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

POLYDORO, Felipe. A nova Empresa. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, n. 176, p. abril 2002

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 100-110, jul./ago. 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROQUE, Wagner. Em rede nacional. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. São Paulo, n.165, p. 42-43, outubro 2002.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento humano e trabalho decente. **Revista Sebrae**. Brasília, nº 6, p.14-43, set./out. 2002.

SCHWARTZ, Gilson. **Estratégias valorizam a formação de redes locais**. São Paulo: Folha de São Paulo, 31 de dezembro de 2000.

SEBRAE. **Qualidade & Produtividade na Indústria Brasileira**. Brasília: 1996

SEBRAE. **Como construir alianças estratégicas e associativismo econômico**. Brasília: 2000

SEBRAE/SC. **Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes**. Florianópolis, 1999

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: UFSC, 2001 – O Caso de Blumenau. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SILVEIRA, Sandro, W. da S. **Abordagem Sistêmica para Diagnóstico da Vocação Competitiva e Desenvolvimento Microrregional** – O caso de Blumenau. Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOUZA, Lázaro Evair de. Descubra a força da união. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. São Paulo, n.162, p. 48-57, julho 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de trabalhos**. Curitiba: UFPR, 2000.

GLOSSÁRIO

Agrupamento Emergente: quando se observa no local a presença de empresas (de qualquer porte) com característica em comum (por exemplo uma definição setorial comum) que possibilite o desenvolvimento da interação entre seus agentes, a presença de instituições como centros de capacitação profissional, de pesquisa tecnológica, etc., bem como de atividade incipiente de articulação ou organização dos agentes locais

Agrupamento ou aglomerado maduro: agrupamento ou aglomeração de empresas em que há transações e interações entre seus agentes, com a presença de instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D), possibilitando a criação de externalidades positivas, mas limitadas pelo baixo grau de coordenação, com existência de conflitos de interesses e/ou desequilíbrios.

Agrupamento Potencial: quando existe no local concentração de atividades produtivas com alguma característica em comum, indicando a existência de tradição técnica ou produtiva (inclusive artesanal), embora inexista (ou seja incipiente) organização ou interação entre os agentes daquelas atividades.

Cluster ou agrupamento avançado: agrupamento maduro com alto nível de coesão e coordenação entre os agentes, possibilitando ganhos de externalidades para as empresas através da cooperação e aprendizado tecnológico e comercial.

Cluster local: cluster com transações e interações limitadas com agentes externos, especialmente aqueles atuantes no comércio internacional.

Cluster maduro: cluster com transações e interações desenvolvidas com agentes externos, tanto com empresas atuantes no comércio internacional como com instituições de P&D.

Competitividade do cluster: retornos crescentes de escala do agrupamento que permitem às empresas venderem bens e serviços com preços inferiores e qualidade superior em relação aos seus concorrentes externos ao agrupamento, refletindo maior eficiência no uso dos recursos tangíveis e intangíveis - maior produtividade - decorrentes das economias de aglomeração.

Crescimento endógeno: crescimento decorrente dos retornos crescentes de escala, que elevam a taxa de lucro das empresas e a taxa de acumulação de capital, não surgindo, portanto, de fatores exógenos (por exemplo, melhoria do preço internacional do bem produzido).

Distrito industrial brasileiro: em geral o termo é usado para designar áreas industriais planejadas pelo setor público para abrigar empresas industriais, sem qualquer objetivo explícito de criação de *cluster*.

Distrito industrial italiano: *cluster* maduro ou sistema local de inovação estruturado com base na pequena empresa, sem a existência de grandes empresas como âncora, se constituindo em uma relação de cooperação horizontal.

Economias de Aglomeração: economias de escala externas à empresa individual em função do grau de concentração espacial das empresas e das atividades urbanas, como agentes de P&D, serviços ligados à produção e de rede de fornecedores.

Economias de aprendizado por interação: ganhos econômicos das empresas que surgem de relações duradouras com empresas clientes ou fornecedoras, criando um aprendizado coletivo para melhoria dos métodos de produção, qualidade dos produtos e maior capacitação tecnológica.

Eficiência coletiva: aquela que surge das economias de aprendizado por interação.

Empresas de base tecnológica: empresas em que a produção de bens usa intensivamente tecnologias de última geração (como microeletrônica, biotecnologia e novos materiais) e o padrão de competição é baseado na inovação contínua de novos processos e produtos.

Empresas emergentes ou iniciantes: equivalente ao termo em inglês *start-up enterprises*, são empresas de surgimento recente ligadas em geral a um setor da fronteira tecnológica e/ou a *clusters* produtivos.

Externalidades (espaciais): ver economias de aglomeração.

Fatores locais: fatores específicos da localidade, como preço do solo urbano, custo de transporte intra-urbano, qualificação do mercado de trabalho local e preços relativos dos fatores capital e trabalho.

Micro e nano-tecnologia: tecnologia de tamanho microscópico desenvolvida por micro ou pequenas empresas, se constituindo muitas vezes em uma novidade estratégica ou ativo específico de uma empresa emergente ou iniciante.

Pólo Tecnológico: se refere àqueles locais em que estão reunidas empresas intensivas em conhecimento, ou de base tecnológica, bem como universidades e/ou instituições de pesquisa. Apresenta características de agrupamento maduro, embora as atividades possam apresentar pouca semelhança, por exemplo em termos setoriais.

Redes de Subcontratação: são situações (não necessariamente um local) em que grande(s) empresa(s) nucleadoras formam em torno de si redes de fornecedores, e que, embora sem se constituírem em um agrupamento, contam com elevado grau de organização, hierarquizada pela empresa - núcleo.

Relações a montante e a jusante: relações para trás e para frente, respectivamente, entre fornecedores e usuários dentro de uma cadeia produtiva.

Retornos crescentes de escala: ganhos ou economias externas incorporados nos custos individuais e no desenvolvimento tecnológico das empresas, decorrentes do crescimento da escala de concentração produtiva dos agrupamentos (economia de aglomeração).

Sistemas locais de inovação: sistema local de produção que evoluiu no desenvolvimento da cooperação e do aprendizado coletivo para a inovação, sendo similar à idéia de *cluster* maduro, com forte ênfase no ambiente institucional local.

Sistemas locais de produção: equivalente à idéia de *cluster*, mas que dão particular relevância ao arranjo institucional local entre os agentes públicos e privados, com envolvimento na promoção de desenvolvimento local.

Vantagens competitivas dinâmicas: vantagens decorrentes de *externalidades* cumulativas no tempo com base em um processo de retroalimentação.

Vantagens competitivas espúrias: em contraste com aquelas decorrentes de *externalidades* são vantagens de custos criadas artificialmente e não sustentáveis no longo prazo, em geral através da ação direta do poder público como incentivos fiscais, subsídios e depreciação cambial.

Vantagens competitivas sustentáveis: vantagens que podem ser mantidas no longo prazo.

Vantagens intangíveis: vantagens de difícil mensuração, como capacitação de recursos humanos (incluindo acumulação de aprendizado) e inovações não tangíveis no processo de produção, gerenciamento e cultura da empresa.

Vantagens tangíveis: vantagens que podem ser mensuradas, como infra-estrutura e capital físico na forma do estoque de tecnologia em máquinas e equipamentos.

Fonte: Rede Brasileira de Clusters e Competitividade Empresarial

site: www.redecluster.org.br - acessado em 30/10/02

Aliança

Associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais companhias que tenham interesses comuns.

Aliança estratégica

Associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura à aliança.

Associativismo

É o ato de duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas associarem-se para algum fim comum.

Associativismo empresarial

É todo tipo de associação formal ou informal que pode existir entre duas ou mais empresas para obterem um determinado objetivo.

Associativismo de representação empresarial

São associações de empresas que têm como objetivo principal a defesa de sua representatividade e de outros interesses comuns.

Associativismo empresarial de interesse econômico

São todas as associações e/ou parcerias entre duas ou mais empresas que têm como objetivo final resultados ou ganhos econômicos para as mesmas.

Coalizão competitiva

Aliança temporária, sem obrigações legais, entre uma ou mais empresas, que se realia para alcançar objetivos ou padrões específicos.

Cooperativismo

É uma forma de associativismo restrita à pessoas físicas, pois no Brasil é proibido criar cooperativas de pequenas empresas.

Estratégia de aliança

Plano que uma empresa deve formular para estabelecer os objetivos, alcances e termos de uma aliança para que ela seja produtiva e bem-sucedida.

Fonte: SEBRAE

ANEXOS

ANEXO A: Lista de verificação consolidada de perguntas para as organizações que venham a estabelecer parcerias (Austin, 2001)

<p>CONEXÃO com o propósito e com as pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Até que ponto os indivíduos e as pessoas estão pessoal e emocionalmente ligados ao propósito da cooperação? • As pessoas puderam tocar, sentir e ver o valor social da cooperação? • Quais são os níveis e a qualidade da interação existente entre os altos líderes? • Em que grau estão ocorrendo ligações e interações pessoais em outros níveis das organizações aspirantes a parceria? • Qual é a força dos laços interpessoais?
<p>CLAREZA de propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o propósito da cooperação? • Em que estágio da colaboração se enquadra o relacionamento e onde cada parceiro deseja chegar? • Os parceiros colocaram no papel suas declarações de propósito da cooperação? • Cada parceiro já definiu as diferentes funções e a importância relativa das parcerias existentes?
<p>CONGRUÊNCIA de missão, de estratégia e de valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o grau de entendimento que os parceiros têm de suas mutuas atividades? • Quais são as missões, as estratégias e os valores de cada parceiro? • Quais são as áreas de coincidência atuais e potenciais? • De que forma cada parceiro pode ajudar o outro a realizar sua missão? • Até que ponto a cooperação é uma ferramenta estratégica para cada parceiro? • Os parceiros chegaram a uma visão comum sobre a futura compatibilidade?
<p>CRIAÇÃO de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que recursos de cada parceiro têm valor para o outro parceiro? • Que benefícios específicos a cooperação renderá para cada parceiro? • Os benefícios superam os custos e os riscos? • Que valor social pode ser gerado pela aliança? • Quais são os novos recursos, capacidades e benefícios que podem ser criados pela cooperação? • A transferência de recursos e capacidades é recíproca?

	<ul style="list-style-type: none"> • Os benefícios estão equitativamente equilibrados entre os parceiros? • O intercâmbio e a criação de valor diminuíram? Em caso positivo, em que grau? • A síntese de valor da cooperação pode ser renovada e melhorada? • É hora de terminar a cooperação?
COMUNICAÇÃO entre os parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o nível de respeito e confiança existente entre os parceiros? • A comunicação é aberta e franca? • A comunicação básica é construtiva? • Como a comunicação entre os parceiros é administrada? • Cada parceiro tem um responsável pelo relacionamento da parceria? • Quais são os veículos e canais usados para a comunicação interna? • Há opositores internos? Eles podem ser “convertidos”? • Como a aliança se comunica com o mundo externo? • Os parceiros têm uma estratégia e um programa coordenados de comunicação externa? • A parceira é subdivulgada?
CONTINUIDADE de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • O que cada parceiro aprendeu com a cooperação no sentido de trabalhar mais efetivamente com outra organização e criar maior valor cooperativo e social? • De que forma esse aprendizado foi incorporado à cooperação? • Existe um processo para a avaliação rotineira do aprendizado obtido da cooperação? • A complacência está sufocando a inovação?
COMPROMISSO com a parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o nível de compromisso organizacional com a parceria? Como esse compromisso é demonstrado? • Qual é a tendência da parceria em termos de investimento (pessoal, financeiro, institucional)? • As expectativas mútuas dos parceiros são compatíveis com a sua capacidade de execução? • Qual é a composição do portfólio de colaborações da cada parceiro? Onde a aliança se enquadra nesses portfólios? • Os portfólios são compatíveis com a capacidade de cooperação dos parceiros?

ANEXO B: Participação das MPE na economia nacional

PARTICIPAÇÃO DAS MPE NA ECONOMIA NACIONAL

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS, COMERCIAIS E DE SERVIÇOS POR PORTE E SETOR

Setor de Atividade	Composição %	MPE ⁽¹⁾		MDE ⁽²⁾		GE ⁽³⁾		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	14,4	505.991	98,2	7.826	1,5	1.601	0,3	515.418	100,0
Comércio	50,4	1.801.159	99,6	4.279	0,2	2.764	0,2	1.808.202	100,0
Serviço	35,3	1.241.782	98,1	9.634	0,8	13.885	1,1	1.265.301	100,0
Total	100,0	3.548.932	98,8	21.739	0,6	18.250	0,5	3.588.921	100,0

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL OCUPADO, SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA POR SETOR

Setor de Atividade	Composição %	MPE ⁽¹⁾		MDE ⁽²⁾		GE ⁽³⁾		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	25,4	3.243.120	45,3	1.592.187	22,3	2.318.637	32,4	7.153.944	100,0
Comércio	22,1	4.887.822	78,4	291.082	4,7	1.057.871	17,0	6.236.775	100,0
Serviço	52,5	4.215.820	28,5	667.463	4,5	9.921.895	67,0	14.805.178	100,0
Total	100,0	12.346.762	43,8	2.550.732	9,0	13.298.403	47,2	28.195.897	100,0

DISTRIBUIÇÃO DE SALÁRIOS E OUTRAS REMUNERAÇÕES, SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA POR SETOR

Setor de Atividade	Composição %	MPE ⁽¹⁾		MDE ⁽²⁾		GE ⁽³⁾		Total	
		R\$1.000	%	R\$1.000	%	R\$1.000	%	R\$1.000	%
Indústria	30,1	12.882.308	20,6	14.328.308	23,0	35.195.531	56,4	62.406.148	100,0
Comércio	9,8	9.595.167	47,5	1.906.291	9,4	8.711.640	43,1	20.213.097	100,0
Serviço	60,1	13.646.646	11,0	4.820.874	3,9	106.140.276	85,2	124.607.796	100,0
Total	100,0	36.124.121	17,4	21.055.473	10,2	150.047.446	72,4	207.227.041	100,0

DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS POR FAIXA DE PESSOAL OCUPADO

Pessoal Ocupado	Composição %	Indústria		Comércio		Serviços		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
de 0 a 4 pessoas	81,4	350.723	12,0	1.563.027	53,5	1.006.422	34,5	2.920.172	100,0
de 5 a 9 pessoas	10,5	72.725	19,2	159.871	42,3	145.768	38,5	378.364	100,0
de 10 a 29 pessoas	5,8	60.466	29,1	70.791	34,1	76.596	36,9	207.853	100,0
de 30 a 49 pessoas	0,9	12.486	37,9	7.470	22,7	12.996	39,4	32.952	100,0
de 50 a 99 pessoas	0,7	9.591	40,8	4.279	18,2	9.634	41,0	23.504	100,0
100 a 499 pessoas	0,6	7.826	37,2	2.434	11,6	10.774	51,2	21.034	100,0
mais de 499 pessoas	0,1	1.601	31,8	330	6,5	3.111	61,7	5.042	100,0
Total Geral	100,0	515.418	14,4	1.808.202	50,4	1.265.301	35,3	3.588.921	100,0

Legenda: MPE MDE GE

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE (Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 1998).

DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA/VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL, SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA POR SETOR - 1994

Setor de Atividade / Composição em %		ME ⁽⁴⁾ %	PE ⁽⁵⁾ %	Porte Empresarial		Total %
				MDE ⁽²⁾ %	GE ⁽³⁾ %	
Indústria ⁽⁶⁾	51,18	6,94	10,30	21,67	61,09	100,00
Comércio ⁽⁷⁾	32,70	23,04	22,30	9,53	45,13	100,00
Serviço ⁽⁷⁾	16,12	14,34	14,06	7,46	64,14	100,00
Total	100,00	13,40	14,82	15,41	56,37	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE (Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994).

(1) MPE (Microempresa e Pequena Empresa): na indústria até 99 empregados e no comércio/serviço até 49 empregados;

(2) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados;

(3) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados;

(4) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados;

(5) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados;

(6) Valor bruto de produção industrial; e

(7) Receita.

ANEXO C: Pesquisa dirigida às empresas participantes do Empreender
Pesquisa dirigida as empresas participantes do Empreender nas Associações Comerciais
1. ACIA:..... Núcleo:.....

Empresa:.....Fantasia:.....

..

Nome do empresário (a):.....

Cargo:.....

Ano de fundação:..... Setor: () industria () comércio () serviços

Ramo de atividade:.....

2. Qual seu grau de escolaridade?

() 1º grau incompleto () 1º grau completo () 2º grau incompleto () 2º grau completo () superior

3. O que o motivou a trabalhar por conta própria?

- () estava insatisfeito com meu trabalho e busquei novas alternativas
 () estava desempregado e necessitava assegurar sua sobrevivência
 () sempre tive desejo de ser empresário
 () assumi a empresa da família, seja por herança ou compra
 () fui convidado (a) por um (a) empresário (a) a fazer uma sociedade

4. Qual motivo que o levou a participar do Núcleo?

- () porque estava com problemas na minha empresa
 () gostaria de melhorar mais minha empresa
 () para sair do isolamento
 () apenas para ver os resultados
 () outros motivos, Quais

5. Quantas pessoas trabalhando na empresa?

Antes do núcleo..... Atualmente

6. Qual a escolaridade atual das pessoas que trabalham na empresa?

Setor de Trabalho	Qtde	Escolaridade Média por Setor					
		Analfabeto	1ºGrau Incomp	1º Grau	2º Grau	2º Grau incompl	Superior
Administração							
Produção							
Vendas							
TOTAIS							

7. Classifique o porte da sua empresa de acordo com o número de pessoas trabalhando?
Se comércio ou serviços

Micro – até 09 pessoas	
Pequena - 10 a 49 pessoas	
Média – 50 a 99 pessoas	
Grande – acima de 100 pessoas	

Se Industria

Micro – até 19 pessoas	
Pequena - 20 a 99 pessoas	
Média – 100 a 499 pessoas	
Grande – acima de de 500 pessoas	

8. Com relação a Associação Comercial, quando você entrou no núcleo a sua empresa... <input type="checkbox"/> já era associada <input type="checkbox"/> não era associada Atualmente a sua empresa.... <input type="checkbox"/> é associada <input type="checkbox"/> não é associada						
9. Qual a sua avaliação quanto ao desempenho do núcleo que participa? <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> ruim						
10. Qual a importância do núcleo para você e para o desenvolvimento da sua empresa? <input type="checkbox"/> o núcleo foi de grande importância <input type="checkbox"/> o núcleo está sendo cada vez mais importante <input type="checkbox"/> o núcleo está perdendo a sua importância <input type="checkbox"/> o núcleo nunca foi de grande importância						
11. Na sua opinião, qual é o grau de satisfação quanto:						
Assinale com X a posição correspondente ao nível de satisfação	100%	75%	50%	25%	0%	
a. O apoio do consultor						
b. Colaboração dos participantes						
c. Apoio da Associação Comercial						
e. Sua participação no núcleo						
12. Como você via os outros empresários do mesmo ramo e como os vê hoje?						
Antes do núcleo <input type="checkbox"/> concorrente e inimigo pessoal <input type="checkbox"/> indiferente <input type="checkbox"/> colega que tem os mesmos problemas			DEPOIS DA SUA PARTICIPAÇÃO NO NÚCLEO <input type="checkbox"/> concorrente e inimigo pessoal <input type="checkbox"/> indiferente <input type="checkbox"/> colega que tem os mesmos problemas			
13. Desde que passou a participar do núcleo, quais os investimentos feitos na empresa?						
Tipos de investimentos	SIM	NÃO	Valor aproximado – R\$			
- Edificações, compra de terrenos ou ampliações das instalações						
- Máquinas, equipamentos, veículos						
- Consultorias técnicas ou administrativas						
- Informatização (computador, software, etc.)						
- Outros, especifique:						
14. Após sua entrada no Núcleo Setorial, sua empresa ampliou o mercado de atuação? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Mercado: <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Estadual <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Exterior						
15. Após sua entrada no Núcleo Setorial, sua empresa aumentou o faturamento? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quanto: <input type="checkbox"/> 5,0 %; <input type="checkbox"/> 10,0 %; <input type="checkbox"/> 15,0 %; <input type="checkbox"/> 20,0 %; <input type="checkbox"/> _____ %						
16. Análise das mudanças na sua empresa, comparando antes e depois da sua participação no Núcleo (preencha o quadro a seguir assinalando X)						
Itens		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
a) a produtividade	Antes					
	Hoje					
b) a organização da produção	Antes					
	Hoje					
c) o lay out da empresa	Antes					
	Hoje					
d) às novas tecnologias	Antes					
	Hoje					

e) os defeitos e retrabalhos	Antes					
	Hoje					
f) a qualidade dos produtos e serviços	Antes					
	Hoje					
g) o gerenciamento e volume dos estoques	Antes					
	Hoje					
h) o cálculo de custos e gerenciamento do caixa	Antes					
	Hoje					
i) a situação do faturamento	Antes					
	Hoje					
j) a margem de lucro	Antes					
	Hoje					
l) o número de clientes	Antes					
	Hoje					
m) treinamento de funcionários	Antes					
	Hoje					
n) perspectiva de futuro da empresa	Antes					
	Hoje					
o) a rede de contatos do empresário	Antes					
	Hoje					
17. O SEBRAE apóia através do PROJETO EMPREENDER com muita força, engajamento e recursos financeiros a criação e o trabalho de Núcleos e o desenvolvimento de ACIAs em todo País.						
Para você e sua empresa o SEBRAE			Seu acesso aos serviços do SEBRAE			
<input type="checkbox"/> sempre foi útil e importante			<input type="checkbox"/> sempre foi fácil			
<input type="checkbox"/> hoje é mais útil e importante do que antes			<input type="checkbox"/> hoje é mais fácil do que antes			
<input type="checkbox"/> não é muito útil e importante			<input type="checkbox"/> ainda não tenho acesso			

ANEXO D: Planilha para avaliação dos Fatores de Sucesso das MPE's**FATORES DE SUCESSO DAS MPE's*****Fase de implantação***

Fatores	MI(5)	I(4)	IM(3)	PI(2)	SI(1)
1. Recursos Humanos					
1.1 Qualificação dos funcionários					
1.2 Nível de escolaridade dos funcionários					
1.3 Treinamento dos funcionários					
2. Produção					
2.1 Definição do produto					
2.2 Aquisição de máquinas e equipamentos					
2.3 Local onde será instalada a empresa					
3. Estrutura Administrativa					
3.1 Elaboração e definição de cargos e funções					
3.2 Criação de normas e procedimentos					
3.3 Experiência anterior do empresário					
3.4 Conhecimento de técnicas administrativas					
3.5 Formação em administração de empresas					
4. Aspectos fiscais e legais					
4.1 Conhecimento dos aspectos fiscais e legais					
4.2 Assessoramento profissional					
5. Aspectos financeiros					
5.1 Conhecimento do investimento para a implantação					
5.2 Conhecimento das fontes de financiamento					
5.3 Assessoramento profissional					
6. Marketing					
6.1 Conhecimento do mercado consumidor					
6.2 Conhecimento da concorrência					
6.3 Conhecimento dos canais de distribuição do produto					
6.4 Técnicas de divulgação do produto e programas de propaganda					
6.5 Política de vendas					
7. Planejamento do crescimento					
7.1 Saber a missão e visão da empresa					
7.2 Definição de estratégias					
7.3 Definição de objetivos e metas					

Legenda:

MI (5): Muito importante

I (4): Importante

IM (3): Importância média

PI (2): Pouca importância

SI (1): Sem importância

FATORES DE SUCESSO DAS MPE's

Empresa instalada

Fatores	MI(5)	I(4)	IM(3)	PI(2)	SI(1)
1. Recursos Humanos					
1.1 Qualificação dos funcionários					
1.2 Nível de escolaridade dos funcionários					
1.3 Investimento em treinamento contínuo					
2. Produção					
2.1 Técnicas de planejamento e controle de produção					
2.2 Aquisição de novas máquinas					
3. Estrutura Administrativa					
3.1 Atualização e mudança de cargos e funções					
3.2 Atualização e revisão de normas e procedimentos					
3.3 Conhecimento e atualização de técnicas administrativas					
3.4 Planejamento e controle de atividades de cada setor					
3.5 Formação em administração de empresas					
4. Aspectos fiscais e legais					
4.1 Conhecimento das exigências fiscais e legais					
4.2 Pagar impostos e taxas determinados por lei					
4.3 Assessoramento profissional					
5. Aspectos financeiros					
5.1 Controle e programação de fluxo de caixa					
5.2 Controle dos custos					
5.3 Aplicação eficiente dos recursos financeiros					
6. Marketing					
6.1 Conhecimento do mercado consumidor					
6.2 Informações sobre a concorrência					
6.3 Conhecimento dos canais de distribuição do produto					
6.4 Divulgação do produto e programas de propaganda					
6.5 Atualização da política de vendas					
7. Planejamento do crescimento					
7.1 Revisão das estratégias					
7.2 Revisão dos objetivos e metas					

Legenda:

MI (5): Muito importante

I (4): Importante

IM (3): Importância média

PI (2): Pouca importância

SI (1): Sem importância

ANEXO E: Relatório de atividades dos Núcleos Setoriais da ACIMACAR

1 - DADOS DO MUNICÍPIO

- Total população: 41.014
- População urbana: 31.250
- População rural: 9.764
- Total de Empresas: 2068
- Base Econômica: agricultura (milho, soja e mandioca); agropecuária (leite, suínos, frangos e peixe)
- 3ª cidade em qualidade de vida do Paraná

2 - EMPRESAS NO MUNICÍPIO X ASSOCIADOS ACIMACAR

2.1 – Alvarás do Município	Nº Emp.	2.2 – Associados da Acimacar	Nº	%
• Indústrias	152	• Indústria	83	54,61
• Comércio	845	• Comércio	345	40,83
• Prestação de Serviços	757	• Prestação de Serviços	224	29,59
• Autônomos	314			
TOTAL	2.068	TOTAL	652	

Levantamento feito: Agosto de 2001

- 31,53 % das empresas instaladas no Município são filiadas a ACIMACAR

3 – FORMAÇÃO DE NÚCLEOS SETORIAIS

SETORES	FUND.	EMP.
04.1 – RESTAURANTES	21/12/99	08
04.2 – AUTO MECÂNICAS E AUTO ELÉTRICAS	21/12/99	13
04.3 – INDÚSTRIAS MOVELEIRAS	09/02/00	12
04.4 – METAL MECÂNICA	04/05/00	18
04.5 – INFORMÁTICA	05/10/00	10
04.6 – SALÃO DE BELEZA E CABELEIREIROS	19/04/01	08
04.7 – COMÉRCIO DE CONFECÇÕES	04/07/01	11
04.8 – COMÉRCIO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS	18/07/01	12
04.9 – FARMÁCIAS		10
04.10 - TURISMO		25
TOTAL		127

- 18,3% das empresas associadas participam no trabalho dos núcleos setoriais.

4 – PRINCIPAIS IMPACTOS QUE NS CAUSARAM NA ACIA:

- maior envolvimento e comprometimento dos empresários
- atividades desenvolvidas em função das necessidades das empresas
- melhor direcionamento das atividades, gerando maior efetividade nos resultados - foco

- oferecimento de novos serviços com maior qualidade (antes os cursos eram generalizados, hoje são direcionados. Exemplo: ABS p/ mecânicos, garçom p/ restaurantes, solda p/ metalúrgicos, pintura p/ moveleiros e automotiva p/ mecânicos)
- exigências de novos serviços e visitas às empresas
- apoio as promoções setorializadas
- maior profissionalização da entidade e dos colaboradores, com treinamento p/ funcionários
- necessidade de reestruturação do espaço físico da entidade
- criação de vice presidência para núcleos setoriais
- a ACIA criou uma nova visão e imagem na comunidade
- a entidade desenvolveu nova visão de serviços para seus associados, com atendimento direcionado e personalizado
- reivindicação junto aos organismos do governo (Municipal, Estadual e Federal)
- inclusão no plano de governo municipal, de incentivo para criação de novos NS e repasse de recursos financeiros à ACIA
- orientação na gestão das empresas

5 – PRINCIPAIS IMPACTOS CAUSADOS NAS EMPRESAS DOS NÚCLEOS SETORIAIS

- desenvolvimento de atividades específicas: treinamentos, caravanas, visitas técnicas, participação em feiras e exposições
- maior comprometimento com as atividades realizadas pela entidade (a participação do empresário está acontecendo com maior facilidade, estão mais conscientizados)
- maior profissionalização empresários e colaboradores
- constante atualização e aprimoramento
- desenvolvimento de espírito empreendedor
- busca de novas tecnologias e modernização das empresas
- fortalecimento do associativismo e a união da classe
- maior motivação dos empresários, viram luz no fim do túnel
- concorrente é visto como um aliado, parceiro e não como inimigo

6 – EXEMPLO DE AÇÕES DE ALGUNS NÚCLEOS SETORIAIS:

1-Restaurantes:

-Principais Ações:

- Negociação coletiva com Supermercados. **Resultado:** Descontos de 3% a 5 % sobre as compras.
- Treinamentos específicos para este setor na área gastronômica.

2-Moveleiros:

- Principais Ações:

- Implantação do Programa PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle Médico Saúde Ocupacional. **Resultado:** Redução de custos R\$ 1.200,00 para R\$ 350,00 por empresa.
- Realização da I Mostra da Indústria Moveleira dia 08, 09 e 10 de novembro de 2002 no 2. piso da Ferragens Rondon com a exposição de móveis das empresas do núcleo.

3-Informática

- Principais Ações:

- União de 3 provedores de Internet, onde os ganhos foram de 40 %

Resultados: Redução em até 40 % dos custos fixos, melhoria no atendimento, aumento da velocidade

- Desenvolvimento de Sistema comercial único entre 9 empresas de informática.

Resultados: Comercialização em conjunta para todo Brasil

4-Salão de Beleza e Cabeleireiros:

- Principais Ações:

- Intercâmbio de conhecimentos sobre cortes de cabelo entre os integrantes do núcleo

Resultados: Qualificação dos participantes, maior integração entre o grupo, conhecimentos de novas técnicas de cortes de cabelo

- Participação do Union Hair em Assis Chateaubriand dia 14/07/2003 onde o Núcleo apresentou-se com penteados exóticos e confeccionou um vestido de noiva com material

5-Comércio de Confeções:

- Principais Ações:

- Realização de uma ação social junto as escolas municipais do município conseguindo arrecadar mesas para refeitório e bolas para prática de esportes.

- Realização do I Rondon Fashion, chá beneficente com Desfile em prol do Asilo Lar Rosas Unidas dia 08/11/2003, reunindo nove empresas do núcleo.

6-Comércio de Móveis:

- Principais Ações:

- Negociações efetivas de várias marcas de eletrodomésticos e eletroeletrônicos em conjunto com as empresas do núcleo, obtendo descontos de até 10%.

- Caravanas para visitas a fornecedores, como: Móveis e Atacado Gazin, Decorpias, Ghel Plus, JD Home Center.

7-Turismo:

-Principais Ações:

- Visitas entre as empresas do núcleo, trocando experiências e obtendo uma forte integração entre elas;

- Treinamento Saber Empreender – (mini-Empretec);

- Participação de Feiras e Carvanas ex: Equipotel e visita a Rota da Amizade em SC.

8-Farmácias:

-Principais Ações:

- Treinamentos como: aplicação de injetáveis e empregabilidade;

- Visita na indústria Prati Donnaduzzi em Toledo-PR dia 22/10.

9-Auto Mecânicas e Auto Elétricas:

-Principais Ações:

-Curso de Mecânica Básica para Mulheres realizado em 2001, onde os próprios mecânicos realizaram o treinamento na teoria e prática;

-Parcerias com empresas fornecedoras como a Rakkon Auto Peças e a Remokar que contribuem com 1% do total das compras realizadas pelo núcleo, repassando este valor ao caixa do núcleo.

-Participação do NEA – Núcleo Estadual de Auto Mecânicas, com reuniões regionais e negociações de elevadores em conjunto.

10-Metal Mecânica***-Principais Ações:***

- Reuniões nas Metalúrgicas com confraternizações.
- Visitas a empresas como a Comil em Cascavel e em Foz do Iguaçu.
- Participação em Caravanas como a Fesqua 2001/2002, em São Paulo.